《商业内参》（*Business Insider*）2017年最佳图书　《战略与经营》（*Strategy+Business*）2017年最佳商业图书

真相与错觉

我们为什么不够有自知之明，又该如何认清自己

Why We're Not as Self-Aware as We Think, and How Seeing Ourselves Clearly Helps Us Succeed at Work and in Life



Insight



[美] 塔莎·欧里希（Tasha Eurich）著

胡晓姣　陈志超　译

中信出版集团

版权信息

书名:真相与错觉

作者:[美]塔莎·欧里希

译者:胡晓姣 陈志超

ISBN:9787508692135

中信出版集团制作发行

做一个说真话的人是最冒险的事情。有时候，人必须要选择沉默，或者被迫沉默。但如果没有人敢说真话，至少人们得知道真相到底是什么。即使你不敢对他人讲实话，也请永远不要对自己说谎。

——弗朗西斯·哈丁，英国女作家

谨以此书献给我的妈妈诺妮，还有我亲爱的S.P.

媒体与专家推荐

《财富》（*Fortune*）

心理脆弱会导致自我欺骗与自我膨胀，这本书对这一问题进行了广泛探索。更重要的是，作者在书中设身处地地为读者提供了行之有效的指导，让我们避开这条歧路（或者反向而行）。

《成功》（*Success*）

这本书观点大胆，令人振奋……提供了看待自我完善这一老问题的全新视角。这本书也许会帮助你拥有更好的表现，做出更好的决定，成为更快乐的人。

800 CEO Read网站

尽管塔莎·欧里希博士的新书有时会令人不悦，但总能让人眼界大开，领悟到如何才能真正成功。她的方法富有洞察力，深刻而敏锐，体现人性化和全局观……她建议我们应该不断颠覆对自我的认知，并鼓励他人去做同样的事，尽管她知道这很难。但此举难能可贵，会帮助个人、组织甚至国家实现可持续的成功。《真相与错觉》一书为我们指明了成功的道路。

马歇尔·戈德史密斯

领导力教练，曾被全球管理思想家排行榜“Thinkers 50”评为世界排名第一的领导力思想家

作为一名主管教练，过去近40年我亲眼见证了领导者拥有自知之明是多么重要。塔莎·欧里希的《真相与错觉》一书的确名不虚传，为

领导者提供了一些行之有效的方法，让他们通过独特的视角获得自知之明。

艾伦·穆拉利

前波音公司首席执行官，前福特汽车公司首席执行官

如果必须将自己在职场成功的秘诀冠以名称的话，我会将其称为“为自我意识的全情投入”。在这本具有开创性且发人深省的书中，塔莎·欧里希向我们展示了如何抓住持续成长、自我完善及展现自我的最佳机会。真希望我初涉商业领域时就有这样一本书。自我认知能力是个人成长与职场成功的基石，我愿意将此书推荐给所有想培养这一能力的人。这本书确实发人深省！

奇普·希思

《纽约时报》畅销书《瞬变》（*Switch*）作者

想想你认识的那些最无知无能、最无自知之明之人：你的老板、恼人的邻居、自家姐夫（或妹夫）。我们自己怎样才能避免成为这样的人呢？又该如何教导我们的孩子避免成为这样的人呢？欧里希总结了关于自我洞察的科学方法，但也许更重要的是，她对一些令人敬佩的人进行了研究，这些人总能得到同行的赞许。他们的经验必会令你受益。这本书你得买一本给自己，再买一本放到你老板的桌子上，当然是以匿名的形式。

格雷琴·鲁宾

《纽约时报》畅销书《比从前更好》（*Better Than Before*）作者

自我认知是幸福生活的关键，但了解自己并非易事。我们很容易因为希望自己该有的样子，或者认为自己该有的样子，又或者他人认为我们该有的样子而心猿意马，直至完全失去洞见真相的能力。在《真相与错觉》一书中，作者塔莎·欧里希重点关注了那些对自己有深

入了解的人们，提供了一些突破性策略和建议，让我们能够清楚地认识自己。想要生活更幸福、更成功，本书会为你提供力量源泉。

蒂芙尼·杜芙

《掉链子》（*Drop the Ball*）作者

只要生活中需要与人打交道，《真相与错觉》就是一本必读书。

引言

21世纪的元技能

几名士兵闯了进来，有紧急情况要报告。他们在约7英里[注]外发现35名敌军侦察兵，在遍布岩石的峡谷中扎营。此刻，这位年轻的中校会如何抉择呢?

中校顿感压力重重。此时毕竟是战时，他得对追随自己作战的159名新兵负责。尽管中校年仅22岁，是一个毫无战斗经验的新手，但是没想到自己竟成了整支军队的二把手。此时，他不仅需要当机立断，而且要向在场所有人证明自己的实力。这将是对他军事才能的严酷考验，他笃信自己一定会打赢这一战。这个极其自信的年轻人正迫不及待地想向上级证明，自己确实是打仗的料儿。

峡谷中那些敌人要干什么？很明显他们在策划一场袭击，中校非常笃定（事实证明，压根儿不准）。因此，接下来他部署了一场偷袭，想要先发制人。5月28日凌晨，他的队伍突袭了毫无戒备的敌军营地，没给他们留半点儿机会。在不到15分钟的时间里，他们歼灭敌军13人，俘虏21人。

满怀着胜利的喜悦，中校回到了营地，又马不停蹄地寄出了几封信。第一封写给他的指挥官。这位自恃有功的中校连这场战斗的具体情况都还没说清楚，就忙不迭地借机大发牢骚（用了整整8段文字），抱怨自己承担了太大风险。第二封信写给他的弟弟。他在信中若无其事地描述自己面对敌军袭击时是多么英勇无畏，“我可以百分百向你保证，子弹从耳边呼啸而过，那声音还挺美妙的”。[注]

写完几封自吹自擂的信，中校该考虑下一步的计划了。他相信敌人一定会找机会反扑，于是想到此时需要找一个更有利的位置安营扎寨。穿过邻近的山脉，中校和他的士兵发现身处一片广阔低洼的高山草甸之中，四周是起伏的群山，群山之上松林密布。勘察过地形之后，中校认为这里是最佳防守位置，命令自己的部队着手准备扎营。

几天后，他得意扬扬地站在一旁看着士兵们进行圆形堡垒的收尾工作。堡垒由大量笔直的两米多高的原木支撑，上面搭着兽皮。由于这个堡垒只能同时容纳70人，中校便命令士兵挖了一个近一米深的战壕，以方便大家藏身。他认为这个位置简直得天独厚，还一再向自己的上级保证："蒙大自然相助，我们建造了不错的战壕，把周围的灌木丛清理干净后，这里就是一个绝佳的战场。"中校明白自己在人数上处于劣势，但是他表示，"即使寡不敌众，我也不会对500名敌人的进攻有丝毫畏惧"。(注)

不幸的是，不是所有人都和这位自信满满的年轻中校想的一样。他的许多决定饱受质疑，其中一个便是堡垒的位置问题。因为这座堡垒建在松软的泥土之上，一场小雨便会将这里变为沼泽。如果来一场倾盆大雨，几道战壕便会被冲毁，弹药库也会被淹。而且，堡垒距离森林太近了——只有不到55米——敌方的狙击手可以在他们毫无察觉的情况下悄悄靠近，不费吹灰之力就能近距离向他们的堡垒开火。至于堡垒本身，中校的同盟指挥官，一名身经百战的老兵，坚持认为这个"在草地上搭建的小工事"根本不堪一击。

但中校坚信自己依然可以统揽大局，对那些异议不予理会，并怒不可遏地宣称指挥官及其部下是"狡诈的恶魔"和"敌军的间谍"。接着，一场叛乱随之而来，同盟指挥官及其跟随者在恐惧中仓皇而逃（顺便说一句，后来的结果证明，这样的恐惧情绪绝不是空穴来风）。在接下来的战斗中，中校完全感受不到子弹呼啸而过的美妙了。

此次战役意义非凡，重要到中校的几次失误足以改变历史的进程。自那以后，许多历史学家一直试图搞清楚为何这场战役会以惨败收尾。许多人准确地指出中校所犯的错误：“在理应保守退防时选择进攻，增援尚未就绪便展开攻势，选择了一个易攻难守的阵地，对防御工事的建造敷衍了事，渐渐疏远自己的支持者，以及盲目相信自己能打败势头正猛的敌军。”注

但这名中校的“滑铁卢”并不能简单地归因于战术错误频现、行动纰漏百出或者失去下属信任等。单独审视其中任何一个环节，我们都会忽略其失败的根本原因：从根本上讲，这名中校缺乏一种品质。这种品质最重要却不易被察觉，它决定着一个人的成败得失，不管是在战场、职场或其他任何地方。这一品质便是自我意识。

自我意识的准确定义比这个术语本身看上去要复杂得多。其核心是指我们清楚认知自我的能力，即明白我们是谁、别人怎样看待我们，以及我们如何融入周围的世界。自从柏拉图指引我们去“认识你自己”以来，无数哲学家和科学家前赴后继地赞美自我意识这一美德。的确，这一能力可以说是人类最为显著的特征之一。神经科学家维莱亚努尔·拉马钱德兰在《揭秘大脑》（*The Telltale Brain*）一书中，颇富诗意地解释道：

> 类人猿个个会摘香蕉，与之相似的人类可上九天揽月。类人猿在森林中生存、竞争、繁衍，然后死亡——一切便结束了。人类记录、调查、探索。我们可以重组基因、分裂原子、发射火箭。我们探索宇宙，又脚踏实地地进行科学研究。也许人类最了不起的地方就在于，我们审视自己的内心，拼凑出独特而神奇的大脑的拼图……这才是名副其实的最伟大的奥秘。注

有人甚至认为这种自我认知的能力，在人类生存和进步的进程中处于核心地位。注几百万年以来，智人的祖先经历了漫长又痛苦的进

化过程。但正如拉马钱德兰在书中所说，大约15万年前，人类大脑突然迅速进化，我们同时还获得了一种能力，这种能力让我们可以审视自己的思想、情感及行为，还可以站在别人的角度看问题（我们很快便会发现，这两个过程对自我意识来说至关重要）。这不仅为诸如艺术、灵修和语言等人类表达方式的进步奠定了基础，而且为我们的祖先带来了一定的生存优势，毕竟他们需要共同协作才能生存。[注]能够评估自己的行为和决定，并且清楚自己给族群中其他人所带来的影响，用现代社会语言来说，这样的能力可以帮助他们免遭社会的淘汰。

时光飞快跃入21世纪，尽管我们不必像祖先那样，每天面对威胁生存的险境，但自我意识对我们的生存和成功仍然不可或缺，无论是在工作、人际交往还是日常生活中，都是如此。科学证据证明，那些了解自己并知道别人如何看待自己的人，往往生活得更幸福。[注]他们会做出更明智的决定[注]；他们在生活[注]和职场[注]中拥有更和谐的人际关系；他们会养育出更成熟的孩子[注]；他们本人则是更聪明、更优秀的学生[注]，可以选择更好的职业[注]；他们富于创造力[注]，更加自信[注]，也更善于沟通[注]；他们不那么激进[注]，很少撒谎、欺瞒和偷窃[注]；他们在工作中表现得更加出色[注]，晋升机会也多于别人[注]；他们是更高效的领导者[注]，其下属也更富热情与活力[注]；他们甚至会带领公司获得更多利润。[注]

另一方面，缺乏自我意识非常危险，往好了说，会让我们遭遇风险，往坏了说，会给我们带来灾难。在商业领域，无论我们做什么，无论处于职业生涯的哪个阶段，成功与否要看我们是否了解自己，是否懂得如何与老板、客户、顾客、员工以及同行沟通。在公司的职位越高，这种自我认知的能力就越重要。缺乏自我意识的高级主管，其决策偏离正轨的风险极有可能增加5倍[注]（平均每位主管会给公司造成令人震惊的5 000万美元的巨额损失[注]）。而且通常来讲，缺乏自我

意识的人在其职业生涯中很容易骄傲自满，因此一旦身陷困境，他们往往搞不清楚接下来应该做什么。注

这样的例子不胜枚举。经过对此课题的多年研究，我可以毫不夸张地说：自我意识就是21世纪的元技能。正如前文所讲，在当今世界，获得成功需要具备的最重要的几个要素，比如情商、同理心、说服力、交流以及协作的能力，都来源于自我意识。换句话说，有些技能可以使我们成为更强大的团队合作伙伴，更优秀的领导者，更和谐的人际关系营造者，让我们在职场内外皆游刃有余。但如果缺乏自我意识，我们几乎不可能掌握这些技能。

如今，不了解自我意识重要性的人已不多见，毕竟，我们经常把这个术语挂在嘴边，我们谈到老板、同事、亲人、政客时都会提到它，虽然你可能已经注意到，这个说法出现时通常都会带着消极意味，比如：谁"就是没有自知之明"。自我意识关乎每个人的成功和幸福，是难得的好品质。

对大多数人来说，在冰冷残酷的真相面前，他们更容易选择自我意识的对立面——自欺欺人。当虚伪欺骗披上了真知灼见的外衣（情况大抵如此），人们便更会如此。前文中的中校便是例证。让我们再看一个更近的案例。最近，我拜读了特拉维斯·布拉德伯里的畅销书《情商2.0》注（*Emotional Intelligence 2.0*）。我惊讶地发现，过去10年中，人类的集体情商一直呈上升走势（所谓情商，即我们观察、理解、管理自己和他人情绪的能力。无数的研究表明，情商高的人会更加成功，面对困境更有韧劲，更具抗压能力，更善于经营人际关系等）。但作为一名组织心理学家，我在工作中发现，布拉德伯里的研究成果与我观察到的有一些出入。至少近些年我耳闻目睹的事情，都表明人们在情商方面存在的问题越来越严重（而非越来越轻微）。

直到完成了《情商2.0》一书提到的在线评估之后，我才搞清楚导致这种差异的惊人原因。没错，布拉德伯里的研究对象多达50万之众，可他的几项结论都是以那些人的自我评价为基础得来的。这就要

好好琢磨一下了。想想你认识的人中情商最低的那几个。假如让他们评估自己的情商，我敢打赌他们肯定都觉得自己的情商至少高于一般水平。因此，对布拉德伯里的几项调查结果更说得通的解释是，我们眼中的自己和真实的自己之间的差距正日益扩大。换句话说，情商看似提高了，其实很有可能是自我认知能力下降了。

当下社会，“自我为中心”之风日盛，人们就更容易掉入自我认知的陷阱。近几代人在一个尊崇自尊的世界里长大，总有人提醒他们不要忽略自身美好而独特的品质。相比客观地审视“我是谁，别人如何看待我”，透过玫瑰色的眼镜看到更美好的自己，当然是更具诱惑力的。而且，这并不仅仅是一个代际问题，甚至不是美国独有的问题，这个星球上的所有人，不论年龄、性别、背景、文化、信仰如何，无一例外都逃不开这个问题。

现在，你可能正在回想自己认识的那些妄想之人，暗自发笑——那个自诩才华横溢的同事，在会议上的发言只会让所有人昏昏欲睡；那个说自己平易近人的老板，却让下属望而生畏；那个自认为人缘好的朋友，却总是聚会上最尴尬的客人。然而还有另外一些事情我们也要考虑。正如《圣经》所问：“你自己眼中有梁木，怎能对你弟兄说，‘容我去掉你眼中的刺呢’？”（《马太福音》7：4）不管是工作、在家、上学还是玩闹，我们经常会觉得他人过分，却几乎从不扪心自问，是否我们身上也存在同样的问题。有例为证：针对本书的潜在读者，我做了一项调查，结果显示，认为自己多少有些自知之明甚至非常有自知之明的读者比例高达95%！

事实上，尽管大多数人自认为足够了解自己，但这种自信往往是毫无根据的。研究人员发现，自我评估通常存在“实质性和系统性缺陷”。[注]通过本书之后的内容，您会了解到，许多研究表明，我们往往无法正确评判自己的表现和能力——从领导水平到驾驭水平，再到我们在学校和单位的表现。最骇人听闻的部分便是：那些能力最差的人往往对自己的能力充满信心。

多数情况下，我们眼中的“梁木”，总是旁人看得更清楚。五音不全的大学生选择退学，梦想成为一名歌手；目中无人的老板阅读大量的商业书籍，却仍是一个糟糕的领导者；很少陪在孩子身边的父亲自认为是“年度最佳老爸”；离婚三次的女人坚信是前夫一个人的错误葬送了他们的婚姻；自诩为军事天才的上校做决定时却总是瞻前顾后，犹豫不决。

对自身能力过度自信，并不是自我意识薄弱的唯一表现。有时，我们对自身价值和目标缺乏清晰的认识，导致长久以来总是无法做出对自己最有利的选择。有时，我们无法控制自己，甚至会在不自知的情况下疏远了同事、朋友乃至家人。

如果上述事例是缺乏自我意识的表现，那下一个问题便顺理成章地来了：自我意识意味着什么？我对这一课题展开了为期三年的研究，研究之初，回答这个问题似乎相当简单。可我却惊讶地发现，这个概念居然有那么多相互矛盾的定义。如果没有一个关于自我意识的明确定义，我又怎么可能总结出一套经验方法，帮助人们提高自我意识呢？因此，我和我的研究团队历时数月，回顾了之前750多次研究，观察有哪些模式产生。其间，我们发现了自我意识的两个主要范畴，奇怪的是，两者通常并无联系。

内在自我意识与清晰认识自己有关，是对自我价值观、热情、追求、环境契合、模式、反应及对他人影响的内在理解。有着高度内在自我意识的人，往往会做出与真实的自己相符的选择，能够过上更幸福、更舒心的生活。那些缺乏自我意识的人，做的事情同自己真正想要的成功和幸福相左，他们总是工作不顺心、人际关系不和谐，因为他们不知道自己想要什么。

外在自我意识关乎由外而内地了解自己，即了解别人如何看待你。由于拥有外在自我意识的人，可以从他人的视角准确地认识自己，因此他们能建立更稳固、更值得信赖的人际关系。而那些外在自我意识薄弱的人，从不关心自己给人留下什么印象，因此通常会觉得

莫名其妙地受到了他人的抨击（也就是说，如果他人足够勇敢，敢于说出实情）。而且很多时候，收到这一反馈时，人际关系已然糟糕到无可挽回了。

现在，我们很容易认为那些内在自我意识强的人，同时也拥有较强的外在自我意识——了解自己的感觉和情绪，有助于我们了解他人对我们的看法。但奇怪的是，（我本人及其他人的）研究已经多次显示，两种自我意识之间并无关系，有些研究甚至表明两者之间是负相关的！你可能认识某些人，他们过于关注自我，却不知道如何与他人进行有效沟通。比如我有一个朋友，他每年都要花费几千美元用于心理治疗和冥想，想要“寻回初心”，他的朋友们却认为他对问题视而不见，对朋友麻木不仁。对此，他毫不知情。外在自我意识同样也存在危险。过于在意自己在他人面前的表现，会妨碍我们做出选择，远离个人的幸福与成功。

想要真正拥有自我意识，最基本的便是要了解自己，和了解别人如何看待自己。另外，达成这一目标的路径与大多数人料想的大相径庭。如果你觉得这听上去令人生畏或是站不住脚，那么你的感觉是对的。我的研究结果显示，出乎大家的意料，自我意识是一项可培育的技能。

自我意识独角兽

7月3日清晨，中校史诗般的战役终于打响。敌人派出了700多人的大部队，负责指挥的是之前冲突中被杀的一名童子军同父异母的兄弟。这支部队分三路包抄了不堪一击的堡垒。敌军来势汹汹，但中校仍然相信自己手握胜券，就像上一次那样。

敌军凭借森林的掩护迅速出击。中校的部队所处的位置完全没有设防，士兵只能不时从战壕中探出身子予以反击，乱射一通。大多数

时候，他们都没能击中敌人。事情看上去已经糟糕透顶时，一场大雨倾盆而下，中校建的堡垒变成了泥坑，弹药武器全被雨水浸泡。

战斗仅仅持续了一天，中校却付出了惨痛的代价。敌军的死伤人数加起来也不过30人，而中校却有100名士兵倒在血流成河的泥泞草地上，死伤惨重。7月4日，中校宣布投降，用一种他不懂的语言签署了一份文件（这一做法意味着他无意中承认了自己的罪行，由此带来的负面影响将会折磨他数月）。

中校带着战败的队伍返回时，还要忍受最后的羞辱。敌军在离开时疯狂抢掠战利品，对此中校无能为力。从这场战役中死里逃生之后，这支部队被分编为10个小队。中校没有接受降职为上尉的处罚，选择了离开。

关于这场尴尬的战役和这位无药可救、自欺欺人的中校，有些事情我还没有说。那年是1754年，战役就在大梅多斯市发生，位于今天的宾夕法尼亚州。这名中校不是别人，是乔治·华盛顿。在“必需堡”发生的事很快引发了“七年战争”（1756—1763）。正如英国作家霍勒斯·沃波尔所写的：“一个年轻的弗吉尼亚人在美国边远地区射出的子弹，（将会）点燃全世界的革命热情。”这是华盛顿第一次向人投降，也是最后一次。

众所周知，华盛顿是英勇的将军、杰出的政治家和美国国父，因此，人们对这位了不起的开国元首22岁时的鲁莽之举着实感到震惊。但这种对比恰恰是问题的关键：尽管后来他成为聪明内敛、有自知之明的政治家，但他最初是自命不凡又缺乏自知之明的。正如历史学家W.W.阿伯特所言，“的确，华盛顿的传记记录的就是一个男人塑造自我的故事”。[注]如果我们仔细审视这一塑造过程，就会发现许多线索，进而了解一段成功的自我意识塑造路径究竟是什么样的。

“华盛顿1.0”看不到自己的缺陷，或者看到也不愿承认，“华盛顿2.0”却醉心于找寻这些错误。[注]“我能忍受那些批评的声音，不管是不

是我犯的错，”他说，“要想获得别人的认同，你必须要这么做。”[注]“华盛顿1.0”对于别人如何看待自己毫不关心，“华盛顿2.0”会“研究（那些重要决定的）每一方面，别人对自己行为的看法”。[注]“华盛顿1.0”看重梦想、轻视现实，“华盛顿2.0”相信“用我们的实力说话，而不是用梦想说话”。[注]“华盛顿1.0”因为自己妄自尊大而遭遇“滑铁卢”，“华盛顿2.0”却将自己的理想同谦卑、服务大局结合在一起。比如，当国会选举他为总统时，他谦逊地说道：“我深知人民交给我的这项任务非常艰巨，深感自己履职的能力仍有欠缺……我能承诺的只有一点，那就是我会投入百分百的热情来完成这份使命！”[注]

重点是：千千万万的普通人，包括职场人士、父母、老师、学生、艺术家，他们经历了与华盛顿相似的自我意识的转变过程。过去三年，我一直致力于研究这些与众不同的人：他们的自我认知能力有了极为显著的提高，所有艰辛经历最终带来了丰厚的收益。这本书讲述的就是这些人的故事。

然而，研究这些人并非我的初衷。研究开始时，我和团队成员回顾了能找到的所有与自我意识相关的研究之后，我决定采访数十位拥有高度自我意识的人。我的理由是，如果我能了解到他们当时在做什么，便能参透其他人的成功秘诀。但随后我便陷入了僵局，回想起来，我本应预料到这一点。事实证明，采访那些天生拥有自我意识的人，以及那些一直拥有自我意识的人，至少成年之后一直如此的人是毫无意义的。我询问那些受访者，保持自我意识要做些什么，他们只是说“我不知道，我猜我只会尽量反思一下自己”，或“我从没想过这个问题，只是这么做了而已”，抑或“大概天生如此”。

突然，我灵光一现：想要解密自我意识，我不应该找那些天生便拥有它的人。相反，我应该去找那些在成年后培养了自我意识的人。

在我们开始寻找这些擅长提高自我意识的对象时，我和我的团队决定采用严格固定的统一标准。第一，他们必须同时拥有内在和外在两种高度的自我意识，这要由他们自己和其身边的朋友评估。第二，

他们进入成人世界之初，只是拥有低到中等程度的自我意识，但随着时间推移，他们的自我意识迅速提升，其水平同样由他们自己和其身边的朋友评估。

对来自世界各地的几千名调查对象进行考察后，我们团队最终确定了50个符合前述两个标准的人。(注)我的研究助理戏称这50个人为自我意识独角兽，这也并非毫无道理。毕竟，他们这类人少见又特别，大多数人甚至都不相信他们的存在！这些自我意识独角兽来自各行各业。值得注意的是，他们很难被归类，在所属行业、勤勉程度、年龄、性别、受教育程度、民族或其他任何人口学特征上，没有任何模板可以参照。他们中有职场人士、企业家、艺术家、学生、老师、全职父母、公司管理者（甚至包括一位全球十强公司的首席执行官）等。这一多元化的团体有两个共同点：他们都认为自我意识是至关重要的，他们在生活中都会不遗余力地发掘和提升自我意识。

为了帮助你进一步了解自我意识独角兽究竟是什么样子，让我给你讲讲我与其中一位初次见面的情形。

自我意识变革

2014年4月14日凌晨，尼日利亚东北部奇博克镇的一所公立中学内，276名女学生在大考来临前难得酣睡。就在此时，夜的宁静突然被打破，一群男子闯进了漆黑的女生宿舍，他们安慰惊恐万分、乱作一团的女学生："我们是保安人员，是来帮助你们的！"

惊恐万状的学生们在枪口的威胁下离开了宿舍，上了几辆大卡车，最后被带到山姆比萨森林中一个戒备森严的营地。实际上，这些男子是尼日利亚恐怖组织"博科圣地"的成员。在我写作本书时，已有57名学生成功逃脱，23名学生得到释放或援救，但剩下的196名学生能否被找到，还很难说。另外，尽管这一事件受到全世界广泛关注，但

鲜为人知的是，其实尼日利亚军方本来可以提前4小时警示该女中谨防遇袭。他们也清楚地知道这些女孩被关押，他们却什么都没做。

远在山姆比萨森林数千公里之外的纽约，尼日利亚一家油气公司的经理，34岁的弗洛伦丝·奥佐尔得知了这个消息。起初，她根本不相信会发生这种事情，认为这简直是无稽之谈。不过她很快意识到，这则可悲的消息虽然令人难以接受，但是千真万确。她认为自己必须要做点什么，但究竟该做些什么呢?

一直以来，弗洛伦丝最喜欢做的事情就是待在家里静心读书。她性格内向，不管在公司还是在社区，总是刻意保持低调。她总是低着头，极力避免被贴上自吹自擂、自高自大的标签，显然，我们从没指望她这样的人出现在反恐战争前线。但机缘巧合，她的洞察力得以提升，这种洞察力将会改变她的生命轨迹。如果说自我意识的发展是一段旅程，那么洞察力便是沿途的“惊喜”时刻。在自我意识的高速路上，洞察力就是燃油，为我们加足了马力：有了它，我们踩下油门加速行驶；没有它，我们就会在路边抛锚。

弗洛伦丝就要踩下油门了。就在奇博克镇的女学生遭绑架的前几天，弗洛伦丝正在华盛顿特区参加一个介绍会，介绍会的主题是她梦寐以求的为期4周的互助计划，该计划由《财富》杂志和美国国务院主导推进。一天早晨，弗洛伦丝正在参加一个分组会议，会议旨在呼吁媒体推动社会变革，这种做法令她感到很不舒服。对她而言，呼吁行动听上去像是给媒体挂了一个霓虹灯招牌，上面写着：“看我！看我！”她一向与正义为伍，但从未公开发声，更倾向于在小圈子里进行正义之战。作为一个性格内向的人，她担心登上世界舞台会让太多人侵入自己的空间，如此一来，自己的生活必然会失去隐私、失去控制。

然而，弗洛伦丝在会议结束回到酒店之后不久，她内心的情感堤坝突然决口了！她意识到，自己对于隐私的渴望，同她决心想要为这个世界带来的改变相比，根本不值一提。奇博克镇那200多个女孩子遭

绑架那天，她的这一决心更加坚定了。她瞬间本能地做出决定：无论风险多大，无论要放弃什么，自己必须表明立场一定要把遭绑架的女孩带回家，这是一种不容推卸的道德责任。“再也不会仅仅因为害怕聚光灯，在面对某些事情时落荒而逃，”她发誓称，“一直以来我都是一名斗士，为什么不让世界知道这一点呢？这就是我真正的样子。”

等到她从纽约返回家乡时，“把我们的女孩带回来”运动已经开始席卷整个世界，但尼日利亚政府仍然无动于衷。当时，一位名叫哈迪札·巴拉·乌斯曼的杰出女性成立了一个组织，要求国际社会和尼日利亚政府对此事做出回应。此时的弗洛伦丝已经发现自己能够引发广泛的社会影响，有了这一新的洞见作为后盾，她果断参与了该组织在尼日利亚首都阿布贾举行的首次抗议活动。瓢泼大雨中，抗议的人群聚集在联合喷泉处，这里矗立着一座巨大的纪念碑。在这里举行游行的目的，不只是传递一种信号，他们也想引起国民议会的关注。

抗议者每天都会聚集在这里，直到他们的诉求有人倾听。在此期间，他们每天要面临暴徒的恐吓和骚扰。这些受雇的暴徒拿棍棒驱赶他们，偷他们的手机和相机，甚至会搬起椅子砸向抗议者的背部。然而，这一切都不能动摇抗议者的决心。弗洛伦丝及其同胞们将会继续呼吁政府采取行动，直到被绑架的女孩们安全回家。

人们不停地告诉弗洛伦丝，看到她走出自己的小圈子，转而进入公众生活，他们是多么惊讶。她自己也说，起初对这样的自己也感到意外，但慢慢发现，这一决定并不突然，只是之前从未如此强烈地表现出来罢了。

从那时起，弗洛伦丝的知名度不断攀升（线上线下都是如此），对其祖国尼日利亚、非洲大陆乃至全世界都产生了深远的影响。比如，通过新成立的弗洛伦丝·奥佐基金会，弗洛伦丝及其团队致力于在非洲大陆创造机会、促进成功和繁荣。2014年，他们率先发起了一次无党派公民倡议，教育和鼓励尼日利亚公民参与选举总统活动。他们着手准备了一场意义深远的媒体宣传活动，影响了舆论导向，确保尼

日利亚公民们知道去哪里（以及为什么）投票。选举活动被推迟后，他们积极与各类机构合作，组织了许多抗议游行活动，发出有力的声明，宣称尼日利亚人民不会再接受任何推迟。尽管在此期间他们遭到前所未有的恐怖主义和暴力活动的威胁，但多亏了他们的努力，2015年3月28日那天，将近3 000万尼日利亚人参与了总统选举活动。注

弗洛伦丝对自我意识的执着追求，让她在关乎长远成功和幸福方面做出最佳选择，让她意识到自身可能会给这个世界带来影响，帮助她找到生命的意义。这一关键的洞察力引领她找到了新的方向，自此之后的每一天，她渐渐发现自己接触的人越多，自身产生的影响就越大。（顺便说一句，我很了解她，我相信她一定会实现自己的伟大梦想。我经常这么跟她说，说不定有一天你会成为尼日利亚第一位女总统。）

然而，与众不同的洞察力只是弗洛伦丝众多优秀特质中的一种。这便是自我意识独角兽群体的特点，即他们清楚地知道自我意识不是通过一劳永逸的训练获得的。自我意识的提升是一个循序渐进的过程，包括由外而内地审视自己，发出质疑以及从那些已经熟视无睹的事物中发现新事物。与乔治·华盛顿一样，弗洛伦丝也是自我意识变革力量研究的典型对象。

从自我蒙蔽到自我洞察

在为写作本书调研期间，我有幸采访到艾伦·穆拉利，他是福特公司的前首席执行官，打造了史上最成功的公司转型案例之一，他也是我心目中的英雄。采访刚开始，我便直接发问：为什么会接受我的采访？因为他每周会有几十个采访。彼时，我们正在亚利桑那州小城斯科茨代尔一个阳光充足的庭院中喝咖啡。听到我的问题，他笑着回答道：“因为没人写过这样的书，而这本书恰好有写出来的必要。回顾我

的职业生涯和生命旅程，我发现一个至关重要的真理：想要有所改进，你最大的机会就是要有意识，不管在职场中、家中，还是在生活中。”

我已经说得很清楚了。尽管管理思想家和企业家都对自我意识大加赞扬，但几乎没有人（即使有，也少之又少）系统地尝试以一种科学的方法检验自我意识从何而来，人们又如何拥有更强的自我意识。因此，我这项研究的核心目的，便是帮助人们增强自我意识，取得成功。一路走来，我有了不少令人震惊的发现，这些发现都是对传统智慧的挑战。我了解到，那些人们以为能够提升自我意识的方法（即使不是绝大多数，也是大量的），其实际效果往往适得其反。接下来，你会发现这些令人惊讶的谬见，还会了解到要成为一个拥有自我意识的人到底需要具备哪些条件。

本书旨在帮助那些渴望实现从自我蒙蔽到提升自我洞察力的人，让他们有所收获，做出更明智的选择，拥有更稳固的关系，过上更美好的生活。我的目的就是让人们少走弯路，提供提高自我认知水平的方法，展示如何在日渐冷漠的世界中生存与发展。

你会在本书第一部分了解到自我意识的构建因素和阻碍因素。在第一章中，我会从洞察力的七大支柱开始谈起，将有意识和无意识区分开来。一旦你明白了有意识的真正含义，便能着手处理这些障碍，学会如何突破障碍。第二章会帮助你审视自己内心的障碍，这些障碍不但束缚了自我意识的发展，也让你盲目自信，认为自己已经拥有了自我意识。在第三章中，我会谈及对洞察力而言最大的社会阻碍——自我崇拜。不管你是否知道它，这一执念一直在极力引诱你和你认识的每个人，让你们变得越来越固执己见，越来越缺乏自知之明。

本书第二部分会重点介绍内在自我意识。在第四章中，我会颠覆许多关于如何提升自我意识的谬论和愚蠢想法。你会明白，为什么自我反省并不总能带来真知灼见，那些追求自身绝对真理的人怎么会成为最不可能发现真理的人，为什么像心理治疗和写日记这种常见的提

升自我意识的方法会暗藏陷阱。第五章会告知你什么方法会使自我意识得到提升，并且提供一些切实可行的举措。

本书第三部分将会直击与外在自我意识相关的惊人谬论与真相，告诉你为什么单凭一己之力无法发现这些谎言和真相。你会发现，即使你知道别人是如何看待你的，你仍会经常犯错。第六章将会揭露人们对外在自我意识最大的误解。在商界中，人们对“口头反馈”可以说耳熟能详，但关于哪些地方做得很好、哪些地方需要改进，还是很难得到公正客观的数据。我会有针对性地提供几种方法，打破从职场到家庭的各种障碍。最后，在第七章中，你会学到如何在不起争执或不当场走人的情况下听到反馈，也会了解到如何采取行动做出改进，同时又能坚持自我。

本书第四部分会从更广阔的视角讨论问题。第八章会审视杰出的领导是怎样在其团队和组织中培养自我意识的。你会明白，为什么一味强迫团队成员坦诚相待会是代价惊人的错误做法——如果没有事先准备好自我意识的构建因素，你的努力便会事与愿违，只会带来更少的真知灼见和更多的沉默。在本章最后，我会为你的团队提供一个循序渐进的方法（我已用了10年多了），以一种安全直接而又卓有成效的方式促进交流反馈。

第九章有个看似宏大但着实重要的目标，那就是帮助你在妄想日益严重的世界中生存和发展。同人们谈及我的研究时，他们经常会问：“您能告诉我如何应对某个充满妄想的人吗？”当然，我们不能强求别人都有自知之明，但没想到有些方法居然可以减少缺乏自知之明的人的消极影响。在一些案例中，甚至可以减轻人们的妄想程度。在本书最后部分，我会介绍“7天洞察力挑战”活动，这是一个实用且久经检验的方法，可以帮助你在自我意识旅程中迅速取得成效。

基本上，世人可以分为两种：一种是认为自己有自我意识的；一种是真正拥有自我意识的。我有一个大胆的构想，就是打造一个充满拥有自我意识的人的世界。诚然，通往自我意识的障碍数不胜数，但

在外界评价和几个有用的方法的帮助下，突破障碍并不是没有可能。一旦做到了这一点，你就为自信和成功奠定了一个全新的基础。毕竟，没有深刻的洞察力，我们该如何开辟一条通往愉悦和幸福的道路呢？该如何建立一段深入持久的关系呢？该如何实现我们的真正目的呢？我希望本书能敲响强有力的警钟，提醒我们自己三个简单的事实：第一，自我意识是美好人生的基础；第二，完成提升自我意识之旅，是有可能实现的；第三，为抵达自我意识的终点所付出的勇气和努力，是值得的。

---

1. 1英里=1 609.344米。——编者注
2. “I heard the bullets whistle”:George Washington. Letter to John A.Washington. May 31, 1754. MS. N.p.
3. “I shall not fear the attack”:George Washington. Letter to Robert Dinwiddie. June 3, 1754. MS. N.p.
4. “advancing when he should”:Ron Chernow. Washington: A Life. Penguin, 2010, p. 49.
5. “Any ape can reach”:Vilayanur S. Ramachandran. The Tell- Tale Brain:A Neuroscientist’s Quest for What Makes Us Human. W. W. Norton &Company, 2012, p. 4.
6. Some have even argued:Mark R. Leary and Nicole R. Buttermore. “The evolution of the human self: Tracing the natural history of self-awareness.”Journal for the Theory of Social Behaviour33.4 (2003): 365– 404.
7. it came with a survival:Donna Hart and Robert W. Sussman. Manthe Hunted: Primates, Predators, and Human Evolution.Basic Books,2005, pp. 159– 164.
8. people who know themselves:This finding comes from our self awareness research program.
9. They make smarter decisions:D. Scott Ridley, et al. “Self- regulated learning: The interactive influence of metacognitive awareness an d goal- setting.”Journal of Experimental Education60.4 (1992): 293– 306;Saundra H. Glover, et al. “Re- examining the influence of individual vaues on ethical decision making.”From the Universities to the Marketplace:The Business Ethics Journey. Springer Netherlands, 1997. 109– 119.
10. They have better personal:Stephen L. Franzoi, Mark H. Davis, and Richard D. Young. “The effects of private self- consciousness and perspective taking on satisfaction in close relationships.” Journal of Personality and Social Psychology 48.6 (1985): 1584–1594.

11. and professional relationships: Clive Fletcher and Caroline Bailey. “Assessing self-awareness: Some issues and methods.” Journal of Managerial Psychology 18.5 (2003): 395–404; John J. Sosik and Lara E. Megerian. “Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self- other agreement on transformational leadership perceptions.” Group & Organization Management 24.3 (1999): 367– 390.

12. They raise more mature children: Heather K. Warren and Cynthia A. Stifter. “Maternal emotion-related socialization and preschoolers’ developing emotion self-awareness.” Social Development 17.2 (2008): 239– 258.

13. They’re smarter: Vladimir D. Shadrikov. “The role of reflection and reflexivity

14. choose better careers: Chris Brown, Roberta George- Curran, and Marian L. Smith. “The role of emotional intelligence in the career commitment and decision- making process.” Journal of Career Assessment 11.4 (2003): 379– 392; Romila Singh and Jeffrey H. Greenhaus. “The relation between career decision- making strategies and person- job fit: A study of job changers.” Journal of Vocational Behavior 64.1 (2004): 198– 221.

15. more creative: See Paul J. Silvia and Maureen E. O’Brien. “Self- awareness and constructive functioning: Revisiting ‘the human dilemma.’” Journal of Social and Clinical Psychology 23.4 (2004): 475, 480– 481.

16. more confident: Anna Sutton, Helen M. Williams, and Christopher W. Allinson. “A longitudinal, mixed method evaluation of self- awareness training in the workplace.” European Journal of Training and Development 39.7 (2015): 610– 627.

17. better communicators:Ibid.

18. less aggressive: Peter Fischer, Tobias Greitemeyer, and Dieter Frey. “Unemployment and aggression: The moderating role of self-awareness on the effect of unemployment on aggression.” Aggressive Behavior 34.1 (2008): 34– 45.

19. less likely to lie: See Paul J. Silvia and Maureen E. O’Brien. “Selfawareness and constructive functioning: Revisiting ‘the human dilemma.’” Journal of Social and Clinical Psychology 23.4 (2004): 475, 479– 480.

20. better performers at work: Allan H. Church, “Managerial self- awareness in high-performing individuals in organizations.” Journal of Applied Psychology 82.2 (1997): 281–292.

21. get more promotions: Bernard M. Bass and Francis J. Yammarino. “Congruence of self and others’ leadership ratings of naval officers for understanding successful performance.” Applied Psychology 40.4 (1991): 437– 454.

22. more effective leaders: Bass and Yammarino, “Congruence of self and others’ leadership ratings”; Malcolm Higgs and Deborah Rowland. “Emperors with clothes on: The role of self-

awareness in developing effective change leadership.” Journal of Change Management 10.4 (2010): 369– 385.

23. more enthusiastic employees: Kenneth N. Wexley, et al. “Attitudinal congruence and similarity as related to interpersonal evaluations in manager- subordinate dyads.” Academy of Management Journal 23.2 (1980): 320– 330.

24. lead more profitable: Atuma Okpara, et al. “Self awareness and organizational performance in the Nigerian banking sector.” European Journal of Research and Reflection in Management Sciences 3.1 (2015); Harry Schrage. “The R&D entrepreneur: Profile of success.” Harvard Business Review, November– December, 1965, 56– 69; Korn Ferry Institute. “Korn Ferry Institute study shows link between self- awareness and company financial performance,” kornferry.com, June 15, 2015, http://www.kornferry.com/ press/korn-ferry- institute- study- shows- link- between- self- awareness- andcompany- financial-performance/.

25. 600 percent more likely: PDI Ninth House. “Accurate self- insight decreases derailment risk,” Leadership Research Bulletin, January 24, 2013,http://www.kornferry.com/institute/565-accurate- self- insight- decreasesderailment- risk.

26. a staggering $50 million: J. Evelyn Orr, Victoria V. Swisher, King Y. Tang, and Kenneth De Meuse. “Illuminating blind spots and hidden strengths,” kornferry.com, September 2010, http://www.kornferry.com/ media/lominger_pdf/Insights_Illuminating_Blind_Spots_and_Hidden_ Strengths.pdf.

27. trouble figuring out: University of Phoenix School of Business. “Nearly three- fourths of US workers in their 30s want a career change,” University of Phoenix News release, July 29, 2015, http://www.phoenix.edu/ news/releases/2015/07/uopx- survey- reveals- three- fourths-us- workers- intheir- thirties- want- career- change.html; http://www.bls.gov/news.release/ pdf/nlsoy.pdf.

28. 我时常被问及，自我意识和情商有什么关系。简单来讲，情商是关于人类对自身及他人情感的意识和管理，而自我意识含义更广：它包含了人类具有的情感之外的内在特质——自我的价值、热情、渴望、契合、榜样、反应及对他人的影响，和他人是如何看待我们的。

29. “are often flawed”: David Dunning, Chip Heath, and Jerry M. Suls. “Flawed self-assessment implications for health, education, and the workplace.” Psychological Science in the Public Interest 5.3 (2004): 69– 106.

30. “more than most, Washington’s biography”: W. W. Abbot, “An Uncommon Awareness of Self,” Prologue: Quarterly Journal of the National Archives and Records Administration 29 (1989): 7– 19; repr. in George Washington Reconsidered, ed. Don Higginbotham (University Press of Virginia: 2001).

31. Washington 2.0 reveled: Chernow, p. 603.

32. “I can bear to hear”:Ibid., p. 603.

33. “studied every side”:Ibid., p. 521.

34. “consult[ing] with our means”:Ibid., p. 378.

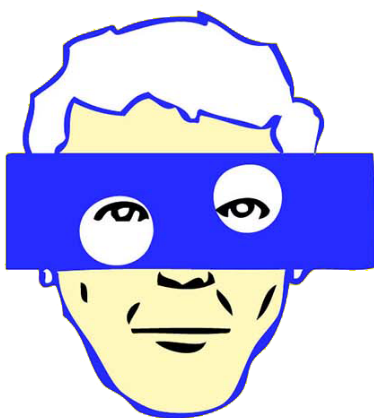
35. “While I realize the arduous nature”:Ibid., p. 560.

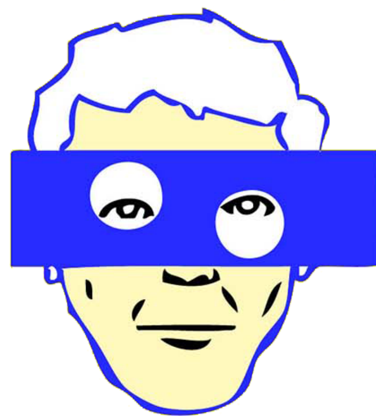
36. After surveying thousands:If you’re wondering whether a sample of 50 people is enough to glean meaningful conclusions about self- awareness, it may be important to point out the difference between quantitative and qualitative research. Though much of our research was quantitative — that is, giving people numeric surveys — our examination of our selfawareness unicorns was qualitative in nature. Qualitative research delves deeper into each participant — in our case, with extensive interviews — in order to look for themes and patterns. And for a qualitative study, 50 is actually a pretty high number, especially considering that the unicorns were so difficult to find!

37. nearly 30 million Nigerians:“INEC Officially Announces Buhari as Winner of Presidential Race,”pulse.ng, April 1, 2015, http://pulse.ng/politics/nigeria-elections-2015-inec-officially-announces-buhari-as-winner-of-presidential-race-id3619743.html.

第一部分

构建因素和阻碍因素





第一章

定义自我意识：洞察力的七大支柱

发现不了解的事物，便是认知开始之时。

——弗兰克·赫伯特，美国著名科幻作家

玛雅人曾雄踞中美洲[注]数千年，在考古学家于19世纪早期开始研究这一辉煌文明之前，其遗迹已在这片土地上沉寂了近千年。此后，我们便对玛雅人的生活方式有了具体的了解。比如，早在我们所熟知的现代历法出现之前，玛雅人便用天数和月数来记录时间，他们对天文学有着全面细致的了解，在最不可能耕种的地方种植作物，发明了世界上最早的书写文字之一。他们在没有任何金属器具的条件下，建造了大量的宏伟宫殿和楼阁[注]，甚至有人认为，他们已经发现了橡胶的制造方法。

虽然有了这些开创性发现，但与此同时，一个更大的谜团困扰了考古学家一个多世纪。作为人类历史上拥有人口最多的文明之一，玛雅文明在公元800年达到了鼎盛[注]，但到了公元950年，其95%的文明神秘消失了。[注]考古学家对导致这一现象的原因有过几种推断：类似地震或火山爆发等自然灾害，西班牙殖民者带来的病毒，可怕的内战。但多年来关于这一问题始终没有确切答案，科学家们几十年来也是百思而不得其解。

其实一直以来证据就摆在他们面前，只是他们没有通过正确的方式将这些信息联系起来。后来，终于有人做到了。美国著名地理学家贾雷德·戴蒙德在其2005年出版的《崩溃》（*Collapse*）一书中指出，

玛雅文明的消失是大面积砍伐森林与持续干旱共同作用的结果[注]，由此导致作物歉收、贸易转移，随着幸存者的搬离，许多城市也渐渐地被热带雨林吞噬。[注]尽管这一结论并没有获得一致赞同，但多数科学家认为戴蒙德终于彻底解开了玛雅文明的重要谜题。[注]

关于自我意识的科学同样遵循一种非常相似的模式。被考古学家发现之前，玛雅遗迹沉寂了几个世纪；同样，自我意识这一话题可追溯到公元前600年[注]，但经受科学检验也不过是近40年的事情。2 000多年来，自我认知这一学科一直局限于哲学和宗教范畴。罗马哲学家普罗提诺认为，获得幸福的途径就是认识真正的自己。[注]也许最著名的故事便是，古希腊七贤在德尔斐阿波罗神庙的门口用希腊语题写的意为“认识你自己”的箴言，而柏拉图在日后师从苏格拉底的过程中也强化了这一理念。

多数人会把自我意识同佛教联系在一起，但实际上几乎每种宗教都很注重意识。在引言中，我们提到了一则基督教寓言，即关于我们（及他人）眼中梁木的故事。孔子告诫人们说，要管理他人，首先要管好自己。印度教《奥义书》中提出：“对真实自我的探究就是认知。”[注]在犹太人的信仰中，自我认知被称作“自我改善的先决条件”。[注]10世纪时一位穆斯林哲学家阿维森纳曾经写道：“自我意识对灵魂至关重要，（我们）对自我的认知即我们存在的意义。”[注]

但遗憾的是，当自我意识研究者终于有机会迎头赶上时，他们犯了许多错误，这些错误与那些玛雅考古学家犯的错误如出一辙——忽略了更大更重要的问题，却耗费若干年时间研究那些缺乏远见的细节问题！结果大量研究相互脱节，人们甚至懒得将这些信息整合起来。所以当我着手总结与自我意识相关的科学研究时，最初总是遇到更多问题而非答案，首先便是最核心的问题：自我意识到底是什么？

正如上一章所讲，刚开始研究这一项目时，我惊讶地发现，自我意识研究最大的障碍之一，便是人们对这一概念的界定存在着惊人的

分歧。20世纪70年代初，一批心理学家首次提出科学检验他们称为“自我意识”这一概念的构想，心理学家雪莉·杜瓦尔和罗伯特·威克兰便位列其中。不过这两位将“自我意识”界定为“自觉意识的临时状态”（有点像置身于一场满是陌生人的聚会，有一种“大家都在看着我，我想回家”的感受[注]）。来自凯尼恩学院的艾伦·弗尼斯坦教授及其团队对自我意识的定义也并不高明，他们认为自我意识更接近自觉意识的个性特征。[注]其他研究者对这一概念的定义更是五花八门，从内省[注]到思考别人如何看待自己[注]，再到我们眼中的自己和别人眼中自己的区别。[注]但在我看来，绝大多数定义都缺失了关键点[注]，这是为什么？因为关注自己并不意味着了解自己。

作为组织心理学家，我在职业生涯中发现了一个不争的事实，即对自己有着清晰认识的人拥有更成功的事业和更美好的生活。他们知道什么对自己重要，自己想要实现什么，自己表现如何以及别人如何看待自己，对这些问题，他们有一种本能的理解。但遗憾的是，我在所有研究文献中都没有找到“自我意识”这一说法，实际上，现有的大多数研究文献提及的拥有自我意识的人，与其说是一个世事洞明的神明的形象，倒不如说是一个神经过敏的伍迪·艾伦的形象（艾伦先生，实在无意冒犯您，我热爱您的每一部电影）。很明显，研究人员对自我意识的界定与这一概念在现实世界中的真正含义之间存在着巨大偏差。至少在我看来是这样的。

因此，我和研究团队历时一年多，试图分析是什么构成了现实世界中的自我意识。我们给出了以下定义：自我意识是了解自己和了解别人如何看待自己的意愿和技能。更具体地说，我们发现独角兽们——那些参与过我们的研究且成年之后自我意识大幅提高的人——拥有7种不同类型的洞察力，而这些是缺乏自我意识的人所不具备的。他们明白自身的价值观（指导其行事的原则）、热情（他们热爱的事）、追求（他们想要体验和实现的事情）、环境契合（他们要求有一种能让自己开心和投入的环境）、模式（始终如一的思考、感受和

行为方式）、反应（体现他们能力的想法、感受和行为）和影响（他们对别人的影响）。

在本章中，我们会揭示洞察力的七大支柱的本质，介绍构建自我意识的丰富多元的理解能力。然后我们会讨论洞察力问题的另一个同样重要的方面：想要真正有自我意识，我们不能只了解自己，也要知道别人如何看待自己。

洞察力的七大支柱

洞察自我价值观

本杰明·富兰克林是著名的政治家和发明家，同时也是最受美国人民爱戴的政治家之一。这位博学多才的人还有一项罕为人知的成就，即在其成年后获得了惊人的自我洞察力。他比乔治·华盛顿早出生近30年，所以，算得上美国第一位“独角兽”。

富兰克林1706年出生于波士顿一个煮皂工家庭，是家里的第10个孩子。10岁那年，他由于家庭经济拮据被迫辍学。12岁时，他在兄长詹姆斯的印刷所里做签约学徒。1723年，由于不堪兄长虐待（按照今天的说法，叫欺凌），他离家出走，在费城开始了新生活。短短三年时间里，他两次做生意失败，并有了一个私生子。（大多数历史教科书对富兰克林生平的描述与对华盛顿生平的描述类似，似乎都掩盖了这类不太光彩的事实。）

尽管富兰克林从小接受长老会的教育，他却很少去教堂做礼拜，并声称“没有一种道德原则堪称谆谆教诲，值得践行终生”[注]，他因此感到沮丧和挫败。这一因素加上儿时的不幸和早年不妥当的生活选择，导致富兰克林做出“力求道德完美”的承诺。因此，成熟稳重的富兰克林20岁时列出了一系列准则，希望自己能够终生恪守。

1. 节制：食不过饱，饮不过量。

2. 缄默：避免无聊闲扯，言谈须对人有益。

3. 秩序：生活物品要摆放有序，工作时间要安排合理。

4. 决心：要做之事就下决心去做，决定做的事就一定要完成。

5. 节俭：不得浪费，任何花费要么利人，要么利己。

6. 勤勉：珍惜时间，勤做有益之事，不做无用之事。

7. 真诚：不使用欺骗手段，考虑事情要公正，开口要言之有据。

8. 正义：不得损人利己，应履行应尽的义务。

9. 中庸：避免极端倾向，尽量克制报复心理。

10. 整洁：身体、衣着和居所，要力求干净整洁。

11. 平静：不为俗事所扰，包括常见的琐事或者不可避免的事故。

12. 贞节：若非为健康或繁育后代之故，绝不纵欲，保持健康、神采奕奕，不损害自己或他人的声誉或安宁。

13. 谦逊：以耶稣和苏格拉底为榜样。

富兰克林将上述准则称为“美德”，我们也可称其为价值观，这便是洞察力的第一大支柱。事实上，确立一系列准则用以指导我们如何度过人生，是拥有自我意识的第一步，也是关键的一步。需要特别指出的是，价值观决定了我们想要成为什么样的人，也提供了评估个人行为的标准。富兰克林有一个行为，就连最勤勉的自我意识独角兽都自愧不如。他会通过一本“小书”来评估自己的行为，“小书”上记录着自己的进步，空白处写满了鼓舞人心的名言，这些名言出自西塞罗、《所罗门的箴言》以及詹姆斯·汤姆森（随着双焦距眼镜和游泳脚蹼的发明(注)，富兰克林似乎也成了励志日志的鼻祖）。每页都有一个红色

的表格，横行写着各种美德，纵列是一周7天。尽管富兰克林每周只关注一种美德，但在结束一天生活后，他会回顾整张表格，如果当天行为与哪种美德不符，便会在对应处画上一个小小的黑色标记。

不是所有自我意识独角兽都像富兰克林这样勤勉，但他们中许多人都会运用相似的技巧。比如，一位年轻的职场人士将他的价值观清单贴在家里的冰箱上：每晚做饭时，他会对自己的行为进行评估，看当天的行为是否体现了这些价值观。除了保证自己遵循这些价值观之外，许多人也会投入时间和精力，将这些价值观灌输给自己的孩子。（有些问题可以帮助你探索自身的价值观，详情参见附录A。）

节制							
食不过饱，饮不过量							
	星期日	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六
节制							
缄默	**	*	*	*			
秩序	*	*	*		*	*	*
决心			*		*		
节俭		*			*		
勤勉			*				
真诚							
正义							
中庸							
整洁							
平静							
贞节							
谦逊							

洞察自我热情

美国著名作家亨利·大卫·梭罗曾说过："做你热爱之事。了解自己的骨头，啃咬它，掩埋它，挖掘它，再咬它。"梭罗说得没错：明白自己的热情所在，自己由衷热爱之事，我们便找到了一块能反复啃咬的骨头。我的朋友杰夫也是一名让人崇敬的"独角兽"。他对事物的热爱遗传自家族中的父辈，他对事物工作原理一探究竟的好奇心遗传自外公，而他对技艺的感觉与厌倦无聊之事的个性则遗传自祖父。职业生涯初期，杰夫从事不同类型的信息技术类工作，从电脑系统管理员到高等教育软件设计师，全都做过。然后，不知不觉间，他发现自己对建筑设计越来越感兴趣。最终，这份新的热情越来越强烈，难以平复。因此，他放弃了信息技术领域的工作，到梦寐以求的大学攻读建筑学硕士学位。

杰夫毕业工作后，对自己的现状特别满足。他做到了，现在的他是一名建筑师。诚然，每天并非他想象的那样令人满意，总有一些难缠的客户需要应对，有时候还会遇到不和善的老板。作为一个内向的人，杰夫发现在一个开放的办公室里工作颇劳心费神。而且有些项目确实无聊。有段时间，杰夫发现自己在公司里越来越不开心，回到家后总是精疲力竭，内心空虚。有一天，他终于扪心自问："接下来30年我每天都要这么过吗？"答案是清晰响亮的"不"！

杰夫花了几个月时间思考自己接下来该何去何从。他在卡片上写下自己想做的事，想到什么就写什么，然后进行排序，看是否会发现一些规律。在这个过程中，他终于听到了自己内心的声音，他意识到，"除非为我自己工作，否则我是不会真正开心的"！

他决定尝试一下每天为自己工作到底是什么感受。再三考虑之后，他最终确定了他的下一步计划。在此之前，他设计过软件、网站和大楼，如今他将成立一家咨询公司，帮助那些艺术家和企业家设计企业的蓝图。通过做自己热爱的事，才能帮助他人做他们喜欢的事（这便是自我意识的良性循环）。最让杰夫开心的是，他意识到自己

可以不必一直待在总部。寻找自己的热情所在的过程同样也让杰夫明白，事业平稳发展30年的愿望并不能让他感到兴奋，让他兴奋的是，此后可以一直追随自己对设计的好奇心。（有些问题可以帮助你发现自己的热情所在，详情参见附录B。）

洞察自我追求

美籍韩裔企业家本·韩经历了相似的“中年”职业危机，只是他的危机来得有点早。在23岁时，本感觉自己的生活要完了。他用东挪西凑借来的数十万美元苦苦支撑了18个月的创业公司失败了。深深的羞耻感和挫败感，让这个年轻的优等生无法承受此事。有段时间，破产的本整日瘫在床上，孤立无援，甚至动过自杀的念头。在他终于成功走出那段阴暗的日子之后，他意识到自己需要制订一个计划。他拿出一张白纸，写下在一生行将结束之时自己想要完成的事。结果，这项任务比他想象的要难得多。他曾经说过，这件事的困难之处在于，要能够参透未来并找到可以定义未来的“持续向好势头”。(注)

对了解本的人来说，他凭借一张人生目标清单便决定开启人生下一篇章的事并不足为奇。打记事起，本就一直雄心勃勃，朝着目标努力。本出生于韩国首尔一个普通家庭，在14岁那年，全家搬到美国。父母靠打零工勉强维持生活，他尽可能帮父母分忧，经常在垃圾堆拣易拉罐，换零钱补贴家用。一家人住在一居室的公寓楼里，本睡主卧，父母睡在客厅的床垫上。本下定决心要为自己创造一个更舒适的未来，最终，他成为家里第一个大学生。

6年后，本独自待在西雅图的新家，又列了一份清单。其中包括遇到一生挚爱、卖掉一家公司获利以及学习骑摩托等。我知道你现在在想什么：我正要告诉你放下这本书，立马开始列一张自己的人生目标清单。但稍等一下，本的故事就要逆转啦！几年后，他成为幽默网站“I Can Has Cheezburger”（也叫“猫迷因的诞生地”）的首席执行官，

这家网站是本在2007年收购的。尽管已经获得了成功，可他还是感觉少了点什么，又说不上来到底少了什么。

有一天，本和投资人吃着看似平常的午餐，谈论着自己正在经历的一些挣扎。他说：“你知道，我有这些目标，这些都是我想做的事。”这时候，投资人说了句令他始料未及的话，而这句话终将引发巨变：“目标不重要，重要的是实现目标的过程。”

这句午餐中的至理名言将成为一种催化剂，激励本在接下来一年里“弄明白我为什么活在这星球上”。本没再往人生清单里添加更多目标，而是开始自问一个更核心的问题：到底想从生活中得到什么？最终，他意识到答案非常简单：尽最大可能与所爱的人一同感受这个世界。就在那一刻他有了主意，他要和艾米莉一起做一些真正特别的事，艾米莉就是本在2001年遇到的一生挚爱。

2015年，本决定放弃“I Can Has Cheezburger”网站，之后立刻同艾米莉踏上了一生仅有一次的环游世界之旅。尽管本不知道人生会将他带到哪里，但有一件事是确定无疑的：与核对一连串的目标清单相比，这么做要有意义得多。

本的故事是一个有力的例证，诠释了洞悉自己的追求究竟意义何在。另外，它还表明，尽管设定目标相对简单，但目标并不总是通向真理或幸福的。与其问自己“我想要实现什么”，不如问自己另外一个问题：“我真正想从生活中得到什么？”一旦达成目标，我们便会感到泄气或失望，但追求从来不会彻底地得到满足。有追求在，每天清晨我们醒来，都会感到动力十足。即使我们没有令人羡慕的工作，没有能力辞职去环游世界，但只要明白自己想要体验和实现什么，我们就都能过上更好的生活。（顺便说一句，有些问题可以帮助你发现自己的追求，详情参见附录C。）

洞悉契合的环境

我曾经和一位商业银行家（也是一位“独角兽”）合作，那时他正处于前途光明的职业生涯初期，我们权且叫他“萨姆”吧。萨姆沉着自信，与任何人都能谈得来，这样的特质让他在任何行业中几乎都可以无往而不胜，尤其在银行业，因为该行业的客户更欣赏自信的人，而这正是萨姆情不自禁显露出来的特质。大学刚毕业，萨姆便在一家蒸蒸日上的银行找到了一份高薪工作。

当然，世上没有完美的工作。萨姆很快发现，他的经理是让自己感觉不舒服和沮丧的主要原因。萨姆和上司的工作方法几乎背道而驰：萨姆想倾听和交流时，上司却忙着下结论；偶然遇到潜在客户时，萨姆选择了解客户的需求，经理却强迫他们当场做出决定。这样做，不仅吸引不来新客户，也吓跑了那些短期客户。

从积极方面看，这家银行激励员工辛勤工作，奖赏完成业务目标的员工。但萨姆忍不住关注机制存在的问题，它会导致员工不愿相互合作，而他本人是在互帮互助的氛围中得以发展的。另外，像萨姆这种乐于花时间与潜在客户建立信任关系的员工，并不能得到银行的支持，反而会背负快速达成交易的压力。

这种摩擦和竞争的氛围让萨姆感到不安，他感觉自己好像离水之鱼，很不自在。萨姆的绝望与日俱增。他很快意识到，自己将这种焦虑带回了家：他无法真正享受与女友及家人相聚的短暂时光，总是心事重重，想着工作中那些烦心事。

但举步维艰之时，萨姆面临的考验最终还是为他带来了一线光明。这些考验让他对自己的本性有了更清晰的认识。当萨姆开始仔细审视自己为什么焦虑时，他发现自己有一种强烈的念头，想与同事和客户建立深度持久的关系。接着萨姆意识到，在当下的工作环境中，这种关系可能永远都无法实现，他知道自己必须要离开了。

由于天分极高，他很快找到了一家以高度关注客户闻名的公司，并很快成为部门的杰出员工之一。幸运女神终于来敲门了：萨姆的心情大好，有了更多精力去服务自己的客户，工作之外的生活也日渐充

实。其他方面也是如此，他向女友求婚成功了。（毋庸置疑，女友会非常享受和如今这个“全新的萨姆”一起筹备婚礼，而不是和“过去的萨姆”。）

一旦我们确定自己与某个公司很契合，就会开心地投入工作，做事也会事半功倍，每天都会觉得自己没有辜负时光。这其中包含着对一些简单事实的理解，比如旅行时心情更好或午饭时去跑个步，比如获得更深刻的见解，让自己过得更幸福，比如遇到心仪的另一半或可以大展宏图的公司。（说到工作及人际关系，为了帮助你发现自己的最佳契合环境，附录D为你准备了一些问题。）

在很多方面，环境契合支柱建立在几大支柱基础上：只有知道自己看重什么、对什么有热情以及想在生活中经历什么，才能开始寻找理想的环境。看看萨姆就会明白这一点。尽管辞掉第一份工作很艰难，但他幸运地拥有了这样的认知，在职业生涯早期便明白了与自己契合的环境在哪。他找到了一家和自己价值观相同的公司，公司允许他做自己热爱之事，通过这种方式，他同时还找到了一个让他活力十足（而非疲惫不堪）的环境。不管你是否正在为自己的生活、工作做出选择或是选择与之共处的人，是否与自己契合让自己拥有活力也许才是衡量契合度的最终标准。忙碌一天之后，你的周围环境是让你活力无限还是让你筋疲力尽?

发现自己的行为模式

如果让你描述自己的个性，你会怎么说？你可能会说，你是比较被动的或友善的，又或者恰好最近你做了人格测验，可能会说自己属于专家型/性格胆小怯懦/ 擅长协调/擅长理性分析。

心理学家经常用“人格”一词来描述人类的行为模式。模式便是我们在不同情形下始终如一的思考、感受和行为方式。比如，如果我某天早上不耐烦地吼同事，可能只是因为累了。但如果我几乎每天早上都吼她，那么不仅她不会与我友好相处，我自己也会意识到自身的易

怒模式。第二次世界大战时期，人格测验最先被用于协助军队选拔士兵，自那以后，心理学家一直将其用于测试人的个性。大部分职场人士都进行过人格测试，迈尔斯·布里格斯性格分类法、霍根人格测评、DISC性格测试、Insights人格分析、Emergenetics心理测试、社交风格测试、大五人格量表、伯乐门人才评估测试、凯尔西人格气质量表、Frue Colors性格色彩学分析等等。光是在美国，市场上就有超过2 500项人格测试(注)，有些确实效果惊人。尽管自我意识独角兽们将这些测试视为重要的自我意识里程碑，但他们还是称自己还不足以独自培养真正的洞察力。

另外，只关注行为模式在多数情况下的表现还不够，我们还必须审视具体情况下的个人模式。让我举一个无伤大雅（或许稍显丢脸）的个人案例。几年前，我和一些管理者在乌干达，我们开会的地方是一个疗养中心，那里风景优美，人迹罕至，只能乘船进出。我们一行人到达码头时，那里有两艘船：一艘供我们乘坐，一艘用来运送我们的行李。尽管当时还没搞清状况，但我立刻变得焦虑，一路上花了很长时间和同行的人争论一个非常愚蠢的问题：我们的行李会不会丢。结果，几分钟后，运行李的船又跟上我们了。

还有一次，我出差去洪都拉斯讲授一个领导力课程。我的客户租了三辆大篷货车去机场接所有人：两辆车坐人，一辆车放行李。我们到酒店时，所有人的行李都在，唯独没有我的。我们找遍了所有地方，最后在机场的路边发现了我的行李。当时的我完全呆掉了。尽管知道行李中所有东西都是可替代的，我却坐在酒店大堂哭泣，像被偷了钱。其实仔细想一想就会明白行李不一定真的会丢。在那一刻，我开始怀疑自己有一种模式：当行李不在身边时，我会不安，不，应该说是极度不安。鉴于我一年旅行超过10万英里，这倒是很中肯的顿悟。

几个月后，我和丈夫去看望他的弟弟和弟妹，他们那时候住在哥斯达黎加。我们决定搭乘一辆小型飞机去巴拿马一个名为博卡斯德尔

托罗的小岛度周末，认为一定不虚此行。飞机很快到达小岛上的小机场，那里只有一栋破旧的建筑。一个女人板着一副面孔，手里拿着三孔档案夹负责“移民”事宜。我们租住的房子的物业经理好心地载了我们一程。他把我们的行李放在了皮卡车的后备厢，我们一行人全都挤在后座。响晴的天毫无征兆地下起了暴雨，我的脸紧紧贴在后车窗上，无助地望着被淋湿的箱子。

但这次，我立马意识到当时发生的一切。我看着丈夫，严肃地对他说：“我的箱子淋湿了，我很不安。”

“我看出来了。”他回答道。

“我想，我可以试试深呼吸几次，或许能够稍微镇静一点。”我这样做了，也真的平静了一些。对这一模式有所了解后，我在此后更加留心，生活也有了显著改观。

人们说知识就是力量，对模式支柱来说的确如此。不管是荒谬的行李分离焦虑症还是其他什么，认清自己的模式，尤其是适得其反的模式，有利于我们掌控自己。比如，如果你性格内向，连续参加几次会议后感到筋疲力尽，这时候就要独处几分钟，在一天结束时好好放松一下。如果你工作时间过长就会发出一些言辞激烈的邮件，那么深夜回信时要先保存在草稿箱中，早晨看一遍再发送出去。如果你小酌几杯红酒就会控制不住自己要打电话给前任男/女朋友，最好在还没喝多时把手机交给你的朋友（最好你的朋友开车送你回家）。重点是，首先要发现自己的行为模式，然后才能在事情发生时进行确认，之后可以试试做出不同的以及更好的选择。

洞察自我反应

苏珊已经尽全力了。她在一家发展势头不错的房地产公司上班，苛刻的老板经常要求她一周工作70个小时。尽管她承受着很大的压

力，为工作拼尽全力，却还是只能勉强维持生计。一天，仿佛晴天霹雳，苏珊突然遭到了解雇。

苏珊震惊得不知所措，她很愤怒，责怪上司竟然放任这样的事情发生！她都没有辞职，他们怎么能先辞退自己？！但愤怒平息后，苏珊决定要于重重乌云中寻求一丝希望。她暗自怀疑是自己平日的表现导致老板做出解雇的决定，只是她不知道具体是怎么回事。苏珊仔细回想了之前工作中自己惊呼“哦，糟糕”的那些时刻，发现自己没有意识到当时的反应为自己带来了恶果。面对压力时，苏珊对同事的反应暴露了她很致命的缺点：不能很好地控制自己的情绪。尤其是面对老板时，她从来都没能很好地控制住自己。“他知道我一周要工作70个小时，”苏珊说服自己说，“他应该会允许我偶尔发泄几次。”但老板没有，而她也为此付出了惨重的代价。

发现了这一令人震惊的事实后，苏珊努力克服自己的缺点，更有效地控制自己的反应。现在的她如果感到有压力，便会分外注意。自己拒人于千里之外吗？说话的语气急躁吗？自己看上去焦躁不安吗？当她感觉自己的态度太过强硬时，她会刻意停下来，调整自己的语气。偶尔因为面临的压力过大而无法调节时，她会请求暂时离开，平复一下，然后再加入讨论。

这次经历给苏珊带来的另一个积极影响是，她找到了一份新工作。这份工作更加充实，压力也要小很多。在新公司，她不仅努力调整自己以更好地应对压力，也尽力去适应他人的沟通风格（而不是希望别人适应自己）。这无疑是力挽狂澜的举动，难怪这一做法最终让她成为一名真正的自我意识独角兽。

然而，需要指出一点，那就是当我们审视自己的反应时，不仅会发现自己的缺点，有时也会发现自己之前从未察觉到的优点。保罗在科罗拉多州一个贫穷的小镇长大，如今是一家公司的长期运营主管。他天性腼腆，又出生于一个严苛的家庭，这些因素让他从小就坚

信："谁都比我强。"23岁时，情况变得更加严重，那时他做了一个艰难的决定，想要凭一己之力搬去大城市（丹佛）。

保罗的全部家底只够在一个小镇上比较混乱的地方买一栋非常小的房子，这个小镇的名字颇有些讽刺意味，居然叫"上城"（Uptown）。"那时候，真是狼狈，"他告诉我说，"此前银行一直在拍卖那栋房子，屋子里乱糟糟的。所有的窗户都是坏的。我连把钥匙都没有。"虽然新家破烂不堪，但邻居让他感受到了友好、机遇和成功的希望。

搬家后不久，保罗发现自己和一位邻居挺谈得来，这位邻居想要成立一个社区组织。保罗并不了解各种详情，但很开心能参与进来，他帮忙制作和分发传单，希望能赢得支持。该组织成立后，保罗尽其所能给予帮助。最初几年里，一切似乎都很顺利。直到有一天，保罗和一位在城市规划局上班的朋友交谈后，一切都变了。

交谈中，保罗了解到，该组织的现任主席——一位当地的律师——在组织成员皆不知情的许多重要问题上一直自作主张，更别提讨论了。"经他签字核准并代表社区通过的那些项目，只会惠及某些颇具影响力的商人，而非普通民众。"保罗告诉我。

让保罗最后勇敢站出来的，是他得知该组织正计划建一栋20层高的大楼，这栋楼离自己家只有几个街区。如果计划得以实施，将会彻底改变这一社区。听到这个消息时，保罗内心某种东西仿佛一触即发。他明白不能再让这个主席继续为所欲为了，于是召集了一次紧急会议。最后，这位主席同意引咎辞职。

保罗对自己迅速而果断的反应颇感意外，当他得知邻居们推举的新任主席人选时，就更加意外了。这个人居然……是他自己！保罗不想让大家失望，因此尽管要面临房子已经被大量预订的问题，他还是决定努力试一试。他走马上任之后面临的是前所未有的困局。10天之后，该组织将迎来一次机会，也是唯一一次机会，他们要在城市规划会议上叫停这一高楼项目。保罗从未在人群面前发言，任何形式的发

言都没有过，更不用说一屋子的人把他当领导一样看待。“我今年25岁，内向腼腆。我当初真的不想当这个主席。我紧张得像见了鬼似的。”尽管这样想，他还是站起身来，尽自己最大努力说了自己的看法。

发言结束时，保罗都不知道自己是怎么做到的，直到他在休斯飞机公司工作的邻居激动地走到他旁边，聘请他到那里工作时，他才稍稍回过神来。“或许，”保罗意识到，“我并不像自己想的那样不擅长这些。”

保罗对组织主席的本能反应引发了一连串事件，让他看到自己一直具备而之前从未意识到的那些品质：公开演讲的才能、处理冲突的天赋以及直面挑战的勇气。就这样，一个新世界的大门向他打开。后来，保罗成了一名成功的首席执行官，公司的业务遍及全球。那栋20层的高楼呢？当然从未破土动工。几年后，保罗所在的组织帮助上城社区成功进入《美国国家史迹名录》，自此之后，这里一直是丹佛市最理想的住宅区之一。（假如保罗的经历令你备受鼓舞，附录E有一些问题，可以帮助你了解模式支柱的基本内容——你的优点和缺点。）

洞察自我影响力

到目前为止，我们已经介绍了关于洞察力的七大支柱：我们重视什么，我们对什么有热情，我们想追求什么，我们需要什么样的环境，我们表现如何以及我们如何回应这个世界。但想要真正拥有自我意识，先要清楚自己的影响力，即明白自己的行为是如何影响他人的。在日常生活中，我们经常会遇到完全注意不到自己影响力的人：比如星期五下午老板分配了一个必须完成的紧急任务，完全没注意到下属的抱怨和不耐烦。杂货店里一名男子堵住整个通道，而一位推着双人婴儿车的母亲只得在一旁无奈地等待通行。在路口转弯处，一位女士莫名其妙地等待了两轮左转信号，貌似完全没有听到后面无数汽

车的鸣笛声。理论上来说，这些人可能对内在自我有着清楚的认知，但提到自己对周围的人的影响，他们就好像完全搞不清状况了。

最后这一支柱对领导者而言尤其重要，这不足为奇。埃莉诺·艾伦就颇费周折才领会其重要性。她永远也忘不了那5个字，简单却最出人意料，也具有颠覆性，那是她曾收到的反馈："你得停下来。"

就在一个月前，埃莉诺遇到了职业生涯中最大的挑战之一。她和家人搬到了波多黎各，在一家公司担任项目经理，负责一个庞大复杂的水资源基础设施资本改良项目。最开始的几天里，她待在狭小但设备齐全的办公室里，觉得新工作应该比想象中的要难很多。她越想越恐惧。她收到客户的信，通篇都是法律术语，指出公司并没有依照要求提供服务，而已经提供的服务简直无法接受。很明显，她的团队正处在被解雇的边缘。

但即便已踏入一栋着火的建筑，埃莉诺也非常自信地认为，此前的经验已经为自己披上了一层防火服。这位训练有素的工程师曾经负责过全球许多富有挑战性的项目和工程，她所拥有的"化险为夷"的本领，只有在真正高风险的工作中才能发挥出来。埃莉诺仔细分析了当时的情况，定期向其团队中的100人发送邮件说明情况。尽管她非常乐意多花些时间，亲自去和每个人建立良好关系，但她没有时间。"我要立刻把火扑灭。"埃莉诺发誓说。

几周过去了，不知为何，工作依然一筹莫展。埃莉诺一次次将任务分派下去，这些任务的成果本该按期交给客户，却迟迟没有可交付的成果。她心灰意冷，感觉孤立无援，不明白自己为何无法根据需求改变这一切。一天下午，埃莉诺发现办公桌上铺满了各种表格后，控制不住心中的怒火，终于发作了："这群聪明能干的家伙怎么办起事来笨手笨脚的？难怪我们都要被炒鱿鱼了！"一切仿佛计划好了一样，这时候办公室的门突然开了，她的副手埃韦利奥，一位当地的工程师匆忙地进来。

"怎么了？"埃莉诺问，"发生什么事了？"

埃韦利奥“砰”的一声甩上身后的门。“你！”他瞬间压低音量，“你得停下来。”

“什么？”她突然结巴了，完全傻了眼，“你在说什么？”

埃韦利奥向前一步，“你要把我们都逼疯了！”他说，“没人看你的邮件！没人知道先做什么后做什么！”

“但我……”

“埃莉诺，”他说，“害我们要被炒鱿鱼的人是你！”

埃莉诺能看出来自己的副手今天是成心吵架来了。但她的自我意识一时间占了上风，于是她深吸一口气，眼睛望着他说：“好。那告诉我，我该怎么做？”

“离你的电脑远点儿，”他说，“立刻！不要想着再发邮件了。”

埃莉诺按他说的做了，把手从键盘上拿开。

“现在站起来，我们去和团队谈谈。在你再次发号施令之前，得让他们信任你。”

埃莉诺犹豫了，身子好像黏在了椅子上。

“跟我来，”埃韦利奥说，“我会帮你重理头绪的。”

就在那一刻，埃莉诺意识到了自己的错误。一直以来，她与团队的沟通方式都是错误的，她忽略了这种方式对团队士气和效率造成的影响。每发一封邮件，团队成员就多一分抱怨，于是他们便更加坚持自己的立场。很明显，埃莉诺觉得没时间进行的面对面交流，恰恰是这个团队最需要的。

从那一刻起，埃莉诺果断停止发邮件的做法。在埃韦利奥的帮助下，她开始真正用心了解下属，组织星期五聚会，召集了一个“乐在工作委员会”。在我的帮助下，埃莉诺还和她的团队举行了一次异地会议。她尽量找机会与客户接触，每次在办公室约见时，总能赶上咖啡

时间或自助午餐时间。几周之后，埃莉诺感受到自己获得了信任。随着时间的推移，她和团队之间的关系也越来越紧密：现在，一旦工作受阻，团队便会叫她来解决问题，而不是像从前那样发一封没有温度的邮件。

在不到6个月的时间里，埃莉诺与团队实现了这项工程的逆袭：他们成为这座小岛上表现最出色的项目团队，在预算之内按时完成了工作，并且过程相当愉快！两年后，埃莉诺得到晋升，接任全球公益组织“人民之水”首席执行官，埃韦利奥顺理成章地接替了她的位置。但埃莉诺说，在波多黎各与埃韦利奥及团队畅快交流的感觉，时至今日再也没有体会过。（我本人也可以为此事作证，不只是因为模糊记忆中拜访她时被招待的几杯莫吉托。）

幸运的是，尽管不断了解自身影响需要全情投入和反复实践，但这一目标是有可能实现的。（有些问题可以帮助你了解自己带给别人的影响，请参见附录F。）想要了解自己带给别人的影响，必须学习的关键技能就是换位思考[注]，或者说是想象别人在思考什么或感觉如何的能力（这个概念和同理心还不一样，同理心涉及切身体会他人情感的内容）。

从别人的角度看世界，会帮助我们更好地了解自己，这听上去似乎有悖常理。有一项研究有力证明了在影响支柱中换位思考的巨大影响力，让我们一起来看一下。研究人员曾对100多对住在芝加哥的夫妇做过调查研究。研究持续了一年，他们每4个月就对这些夫妇对婚姻的满意度、亲密度，对彼此的信任度、热情以及对另一半的爱进行一次调查。让人不安的是，在研究期间，这些平均婚龄已达11年的伴侣，婚姻质量急剧下降。

研究人员想看看有没有什么做法可以扭转这种不利形势。因此，他们让这些受试者用21分钟写下自己的婚姻有哪些矛盾。有些夫妇只写了两人间的冲突，有些夫妇则依照指示写下了“希望大家都好的第三方”[注]会如何看待这些冲突，后者在接下来一年里婚姻质量得到彻底

扭转。超越个人视角，转而从另一半的角度看待自身的问题，这一做法让他们头脑更冷静，抵触心理也没有那么强烈了。这一思维模式有助于他们进一步了解自己的行为会对伴侣产生什么影响，而伴侣们反过来会开始善待他们。

但是，换位思考极具讽刺意味的一点在于，当我们最需要换位思考时，往往也最难做到这一点。最近我曾乘坐飞往香港的航班，经历数小时无奈的登机离机之后，航班最终被取消了。500名乘客中有人哭泣，有人愤怒，还有人非常恐慌。一位勇敢的登机口检票员将我们这些愤怒的乘客引向旅客服务区，那里有4名员工等待处理乘客的投诉。轮到我时，我犹犹豫豫地踮着脚走向这位员工，他的胸牌上写着“鲍勃”，他看起来很担心我可能不喜欢他要讲的话。“抱歉，欧里希博士，”鲍勃嘴里咕哝着，“今天您确实无法飞往香港。”

正当我准备大发雷霆时，我注意到鲍勃的眼神中透露着恐惧。幸运的是，我掌握了心理学家理查德·韦斯伯德发明的“放大，缩小”[注]技能。要想在紧要关头成功换位思考，韦斯伯德建议我们，应该首先从自己的视角“放大”事情，以便更好地理解各种问题。因此，我开始“放大”：“我又累又饿，对航空公司很不满。”接下来我开始“缩小”，尝试站在对方视角考虑问题。我开始想象鲍勃正在经历什么，可怜的鲍勃，我在想他这一天过得怎么样。

“你本来今晚要工作的吗？”我问道。“不，女士，”他立刻作答，并指着他的同事说，“晚上我们4个人正在回家的路上，突然接到电话让我们回来上班。我本来应该去学校接孩子的，因为妻子不在城里。她到学校大概就晚上10点了。”我本来一直觉得自己很可怜，但现在我更为鲍勃感到难过了。我问他其他乘客是不是对他大吼大叫了？他点了点头，说：“人们经常这样勃然大怒，估计都忘了我们也是人。”

那天，我收获了两个意想不到的教训：第一，“缩小”帮助我冷静下来，让我记得自己并不是宇宙的中心（这一做法通常有效）；第

二，站在鲍勃的角度看问题，帮助我了解到自己的行为所带来的影响，反过来这也有助于我很好地控制自己的行为。

从由内而外到由外而内：外在自我意识之重要性

本杰明·富兰克林总结出13项准则，以做到道德无瑕，但其最初的清单上只包含12项准则。在将清单分享给一位好友时，他发现自己忽视了取得进步的最重要机会。富兰克林后来写道：

> （我的朋友）好心地提醒我，人们通常认为我有些自负。我的自负在交谈中会频繁表现出来。不管讨论什么问题，我并不满足于自己观点正确，总想着让别人信服，甚至因此有些无礼。好友提及几个具体事例，让我对此深信不疑。注

正如前文所讲，关于自我意识最大的谬见之一，便是以为自我意识只关乎审视内心，即由内而外的洞察力。但单凭自己的观察，即使是最专注于提高自我意识的学生，也可能会错过关键环节。比如，当你和同事开玩笑时，对方到底是真的被逗乐了，还是大吃一惊？当你和一个刚在鸡尾酒会上认识的人谈论自己的生活经历时，他是很感兴趣还是想悄悄逃离？当你给老板看关于上次部门会议的反馈意见时，她那句“谢谢，我会记住的”是感激还是嗤之以鼻呢？

的确，要真正拥有自我意识，需要了解自己，但同时也需要知道别人如何看待自己。想要做到这点，只审视内心是不够的。我们马上会发现，在我们给人何种印象的问题上，他人是唯一真实可靠的信息来源。底线便是，自我意识不是单一的事实，它是由两种不同的、有时甚至是相互矛盾的观点交织在一起形成的复杂信息。一方面是向内的维度，即你的内在自我意识；另一方面是向外的维度，即外在自我意识，或者他人如何看待自己。记住，两种自我意识之间几乎没有关

系，而且只拥有其中一种通常是弊大于利。你大概也见过某些愚蠢的人，他们自认为了解自己，却完全忽视了别人如何看待他们。我们也知道有些人过于在意自己在别人心中的形象，而不能从自身角度出发考虑问题或采取行动。

让我们假设内在自我意识和外在自我意识就是元素周期表上最为熟知的两种元素氢和氧。单独来看，氢比较危险，因为它会燃烧。（还记得兴登堡号飞艇氢气燃烧的历史惨剧吗？）尽管氧气本身不可燃，可一旦过量，会导致许多东西更易燃。但若按一定比例把氢和氧混合在一起，两种元素便会创造出维系生命的水。自我意识与此有异曲同工之妙：当我们既能对自我有清晰的认知，又能摒弃自我的角度，和他人一样看待自己，这样神奇的结合便会形成一股强大的力量。

鉴于内在自我意识同外在自我意识之间的平衡很微妙，有没有某些洞察力支柱只需通过个人反思或他人反馈就能更加轻松地被掌握呢？我们稍后会回到这一问题上，答案是肯定的。一般来讲，我们的看法对于他人看不到的那些支柱而言尤其有用，如我们的价值观、热情、追求以及与环境契合的程度。比如说，一名成功的会计师看上去似乎对工作很满意，但内心其实想去百老汇当一名舞蹈演员，他极有可能便是这一信息的唯一占有者。反过来说，他人更容易看到我们其他方面的支柱，比如说模式、反应以及影响等。我们即将了解到的自我意识阻碍因素会妨碍客观评估，因此我们需要借助他人的观点更加清晰地了解自己。但说实话，对七大支柱而言，同时拥有内在和外在两种视角是至关重要的。直到那时，我们才能真正理解我们是谁，别人如何看待我们。

我有个朋友琼，她最近从同事那里寻求了反馈，想要更清楚自己的长处和短处。可惜同事们只是不负责任地说，她需要改变性格（尽管从各种角度来看，她都在工作中表现出色，从上司到团队都对她给予了肯定）。幸好琼拥有较强的内在自我意识，她看穿了同事心存恶

意的破坏性建议。她非常了解真实的自己，在这种情况下，同事的评价反倒帮助她意识到自己并不是问题所在，问题在于残酷竞争的公司文化，这里不适合她。之后，她跳槽到一家更小的公司，在那里过得特别开心。这件事完美诠释了内在自我意识和外在自我意识实现最佳平衡后释放出的魔力。

尽管想要平衡好两种自我意识有时并非易事，但我们的生活却充满了这样的机会。中国有句谚语说得好："愚人常螳臂当车，贤者能因势利导。"多数人选择躲藏或逃避去寻求庇护，自我意识独角兽们却会运用自身的经验提升内在和外在自我意识。我们的研究还发现，他们拥有独特的能力去识别和了解我所说的警钟事件：即能看清重要自我真相的种种情境。有时，警钟事件通过帮助我们从全新或不同的视角看待自己，促使我们的内在自我意识觉醒；其他时候，警钟事件可以提供新信息，让我们了解自己是如何同外在世界交流的。

我发现了警钟事件的三大范畴。第一种是新角色或新规则。当我们要在工作或生活中扮演一个新角色，或是要按照一个新规则行事的时候，这个新角色（或这些新规则）就会延展我们的舒适区，同时也会提高对我们的要求，让我们难以更好地认识自我。在工作中，这一点可能体现为换工作、升职、重新委派、承担新的责任或者加入一个新团体或组织。需要特别指出的是，我们的首次领导经历，对提升洞察力而言尤其可贵。当700多名首席执行官接受美国管理协会调查采访时，他们都将这些早期成长经历视为个人职业生涯中最具影响力的学习活动。

不过，给我们带来新角色和新规则的挑战的并非只有工作环境，生活方面同样如此：离家读大学、在社区组织中担任新职位、开始一段新恋情或者为人父母等。事实再次证明，最强大的洞察力往往来自人们的早期经历。[注]斯坦福大学的研究人员西娜·莫兰发现，一个年轻人的自我认知一旦有了突飞猛进的提升，某种情形会随之出现，它"挑战了从家庭到社会不加思考便全盘接受的价值观或准则"。[注]

第二种警钟事件堪比地震。注前面提到的苏珊在遭解雇之后到达了自我认知的新境界。从重要和严重的程度看，苏珊的经历绝对可以撼动我们的内心。挚爱的离世或患病、离异、一段恋情的终结或者其他任何令人受到打击的失败或挫折，都可能是这类警钟事件。只有这种事件会让我们直面真实的自己。我认识一个人，她的丈夫突然离开她，说无法和她有情感上的共鸣，她太封闭自我。她完全崩溃了。但除了面对这种让人崩溃的现实，她别无选择。这件事促使她开始思索自己的行为如何阻碍自己获得幸福，这种反思最终让她在所有人际关系中获益，无论是爱情或是其他。

但从定义来看，地震般的事件也让我们面临着崩溃的风险，这类事件会抑制我们对情感的体验，使自我认知难上加难，更谈不上什么有效的疏导了。管理学教授摩根·麦考尔观察到，这些情况带有情感色彩，容易诱使我们与他人渐渐疏远：我们会有所防范，会责怪他人，变得更愤世嫉俗，补偿心理过度会让我们关闭情感大门或干脆放弃。幸运的是，我们可以采取措施应对这种情况。麦考尔与团队建议我们要做的第一项任务是，“学会理解这些苦难，而不是给予回应”。注例如，苏珊本可以继续责怪老板，在其被解雇的问题上持质疑态度。但就在自己最想予以回应之时，她选择了理解。不过，单单理解真相是不够的，我们还得将那种洞察力转化为行动，不仅要承认自己的错误和局限，还要承诺有错必改。的确，一旦苏珊接受了自己的处境，她就发誓再也不让此类事情发生。

第三种警钟事件我称之为日常洞察力。关于自我意识，有这样一种常见假设，即自我意识只能通过惊天动地的戏剧性事件得以认识，但事实绝非如此。出人意料的是，有2/3的自我意识独角兽们表示，自己最深刻的洞察力往往是在比较平常的情境中获得的。他们提到，有时会突然从一个新的视角来审视自己的行为，不管是通过无意听到的对话、随机的点评，还是通过一些意料之外的认可。也有人是从工作中获得的，像领导力项目、全方位评估等。一些自我意识独角兽甚至

在那些最平常甚至有些无聊的日常活动（比如锻炼、清理活动等）中发现了“惊喜”时刻。

苏珊大学毕业后，和最好的朋友住在一起。当她们收拾厨房时，苏珊突然大发雷霆，因为她的朋友在收拾橱柜时，把塑料杯放在了玻璃杯前面。“没人会用塑料杯喝水！”她怒不可遏地说道。在那一刻，苏珊意识到，“我在一些无关痛痒的事情上反应过度了，我为什么控制欲这么强呢”。那一刻，她能从一个不同的角度看自己，并由此拥有了极强的洞察力，她看透的远不只那些塑料杯。

我认为在日常生活中发现洞察力是个好消息：简而言之，我们在日常生活中和在更富挑战性的时刻获得自我认知的概率是一样的。但无论在哪种情况下，自我意识独角兽们都不会坐等自我意识来敲门，他们会把握时机，将新信息转化为能量，带来真正持久的改变。

现在，你对自我意识的七大支柱已有所了解，接下来我们将讨论增强自我意识的具体策略，并借此提升个人选择、人际关系的质量，使我们的人生更加成功。而在此之前，我们需要更好地了解前进道路上两个最大的障碍。

---

1. 四周围绕着尤卡坦半岛、危地马拉、伯利兹、墨西哥以及洪都拉斯和萨尔瓦多的西部地区。
2. They built massive palaces:History.com staff. “Mayan scientific achievements,”History.com, 2010, http://www.history.com/topics/mayan- scientific achievements.
3. Mayans reached an all- time high:Michon Scott. “Mayan mysteries,”earthobservatory.nasa.gov, August 24, 2004, http://earthobservatory.nasa.gov/Features/Maya/.
4. by AD 950,95 percent: Ibid.
5. combination of massive:Billie L. Turner and Jeremy A. Sabloff. “Classic Period collapse of the Central Maya Lowlands: Insights about human–environment relationships for sustainability.”Proceedings of the National Academy of Sciences109.35 (2012): 13908–13914.

6. survivors moved away:Joseph Stromberg. “Why did the Mayan civilization collapse? A new study points to deforestation and climate change,”smithsonianmag.com, August 23, 2012, http://www.smithsonianmag.com/science- nature/why- did- the- mayan- civilization- collapse- a- new- study- points- to- deforestation- and- climate- change- 30863026/?no- ist.

7. Diamond finally solved Brian Wu. “Blue hole of Belize may explain what happened to the Mayans,”sciencetimes.com, December 30, 2014,http://www.sciencetimes.com/articles/2257/20141230/blue- hole- of- belizemay- explain- what- happened- to- the- mayans.htm.

8. topic of self- awareness:Greg C. Ashley and Roni Reiter- Palmon. “Selfawareness and the evolution of leaders: The need for a better measure of self- awareness.”Journal of Behavioral and Applied Management14.1(2012): 2–17.

9. happiness was achieved: D. Brett King, William Douglas Woody, and Wayne Viney. History of Psychology: Ideas and Context. Routledge, 2015.

10. “enquiry into the truth”:Manfred F. R. Kets de Vries. Telling Fairy Tales in the Boardroom: How to Make Sure Your Organization Lives Happily Ever After. Palgrave Macmillan, 2015, p. 28.

11. “the prerequisite for any”:Rabbi Shlomo Wolbe, Alei Shur, Volume 1.Bais Hamussar, 1968, p. 141.

12. “self- awareness is essential”:Deborah L. Black. “Avicenna on self awareness and knowing that one knows,”in S. Rahman et al. (eds.), The Unity of Science in the Arabic Tradition.Springer, 2008, pp. 63– 87, http://individual.utoronto.ca/dlblack/articles/blackselfknrev.pdf.

13. “everyone’s looking at me”: Paul J. Silvia and T. Shelley Duval. “Objective self-awareness theory: Recent progress and enduring problems.” Personality and Social Psychology Review 5.3 (2001): 230– 241.

14. self- awareness being more akin:Allan Fenigstein, Michael F. Scheier, and Arnold H. Buss. “Public and private self- consciousness: Assessment and theory.”Journal of Consulting and Clinical Psychology43.4 (1975): 522–527.

15. from introspection:Paul D. Trapnell and Jennifer D. Campbell. “Private self-consciousness and the five factor model of personality: Distinguish ing rumination from reflection.”Journal of Personality and Social Psychol ogy76.2 (1999): 284–304.

16. pondering how other people:Arthur I. Wohlers and Manuel London. “Ratings of managerial characteristics: evaluation difficulty, co-worker agreement, and self-awareness.”Personnel Psychology42.2 (1989): 235–261.

17. difference between how:John T. Kulas and Lisa M. Finkelstein. “Content and reliability of discrepancy- defined self awareness in multisource feedback.”Organizational Research Methods10.3 (2007): 502– 522.

18. 也有一些值得关注的个别观点，比如研究者安东尼·格兰特的观点。我们将在第四章介绍相关内容。

19. “not a single moral principle”:Benjamin Franklin. The Autobiography of Benjamin Franklin. Garden City Publishing Company, 1916, 1179 out of 2559 in eBook.

20. along with inventing: The Independent Hall Association. “The electric Benjamin Franklin,” ushistory.org, http://www.ushistory.org/franklin/ info/inventions.htm.

21. “evergreen shoots”: Ben Huh. “I cheated on my life goals and life actually got better,” medium.com, August 27, 2015, https://medium .com/@benhuh/i- cheated- on- my- life- goals- and- life- actually- got- better- 78121bdf1790#.al1gu1kan.

22. 2,500 personality assessments: Lucy Ash. “Personality tests: Can they indentify the real you?” BBC News Magazine, July 6, 2012, http://www .bbc.com/news/magazine- 18723950.

23. perspective- taking: Jeffrey A. Joireman, Les Parrott III, and Joy Hammersla. “Empathy and the self- absorption paradox: Support for the distinction between self- rumination and self- reflection.” Self and Identity 1.1 (2002): 53– 65.

24. “neutral third party”: I’d like to thank Chip Heath for informing me about this study! Eli J. Finkel, et al. “A brief intervention to promote conflict reappraisal preserves marital quality over time.” Psychological Science (2013): 1595–1601.

25. “Zoom In, Zoom Out”: Richard Weissbourd. “The children we mean to raise,” huffingtonpost.com, July 16, 2014, http://www.huffingtonpost .com/richard- weissbourd/the- children- we- mean- to- raise_b_5589259 .html.

26. “[My friend] kindly informed”: Benjamin Franklin. The Autobiography of Benjamin Franklin. Garden City Publishing Company, 1916.

27. early formative experiences: Charles Margerison and A. Kakabadse. “How American chief executives succeed.” New York: American Management Association (1984).

28. “challenges values or norms”: Seana Moran. “Purpose: Giftedness in intrapersonal intelligence.” High Ability Studies 20.2 (2009): 143– 159.

29. Because earthquake events: Morgan W. McCall, Jr., Michael M. Lombardo, and Ann M. Morrison. Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job. Simon and Schuster, 1988, p. 96.

30. “is absorbing the suffering”: Ibid., p. 91.

第二章

盲点：洞察力的内在阻碍因素

> 人们的苦恼不在于他们不懂，而在于他们懂得太多似是而非的东西！
>
> ——乔希·比林斯，美国作家

在我的职业生涯中，最难的一次指导课程从我望着一位高管的秃头顶开始，那一刻仿佛凝成了永恒。秃头的主人就是史蒂夫，他是一家建筑公司的经理，公司处于岌岌可危的境地。公司的首席执行官找我帮他解围，当时史蒂夫才刚刚入职4个月。

那天早上，我乘电梯到8楼，在接待室等候。助理声音微颤着喊了我的名字，把我带进史蒂夫宽大气派的办公室。办公室的门在我身后轻轻关上，史蒂夫没有抬头，一直盯着电脑，只用一声长叹和挑衅似的乱点鼠标，表示他知道我来了。我只好站在那里，尴尬地望着他的脑袋，欣赏着旁边柜子里摆放的物件，那是一个毁灭之球形状的大奖，这个大奖其实也很能说明公司当时的境遇。

我轻易不会感到不安，但随着时间一分一秒地过去，我开始感觉有些不安，有种轻微恶心的感觉。我手里拿着一个红色文件夹，里面装满的各种采访笔记提醒我这位高管的脾气反复无常。

“我能坐下吗？”我终于硬着头皮问了一句。

“请坐，欧里希博士，”他不耐烦地叹口气，还是没有抬起头，“请自便。”

我坐下来打开手里的文件夹，准备开始交谈，他向后推了推椅子，终于抬起头看了我一眼，说道：“我来简单说一下目前的状况。”之后，他像一只困兽一样坐立不安，在办公桌后面走来走去，说着他的雄心壮志，还有他强硬的领导哲学。他充沛的精力让我印象深刻，同时也让我意识到我们之间的合作需要他全力以赴。

此前我已了解到史蒂夫负责的部门陷入了困境，他喋喋不休地又和我说了一遍。他的前任由于成本超支遭到解雇，因此他需要让负债累累的公司转亏为盈，同时还要想方设法提高效率。这是典型的高风险情况，其危险程度堪比“在飞行过程中更换飞机引擎”，同时不允许失败，而史蒂夫无疑就是应对高风险的人。他声称自己具备制定目标、鼓舞士气、严厉却不失公平等多项领导技能。“我明白处于这一职位会面临许多挑战，”他充满自信地说道，“但我也知道如何让我的下属发挥出最佳状态。”

不幸的是，史蒂夫完全是在自欺欺人。

我采访其直接下属时，发现一个问题，公司的首席执行官也察觉了这个问题，那就是史蒂夫的管理注定会带来灾难。在他升任主管后的16周内，已经有3名员工辞职了。还有一位员工最近开始服用降压药，因为不堪“史蒂夫施加的压力”，他很快也会走人。尽管史蒂夫的团队中没有一个人质疑他的能力和经验，但下属们觉得他是个彻头彻尾的“混蛋”，这个词比他们的说法客气得多。史蒂夫咆哮着对他们发号施令，质疑他们的能力。这些下属并不是只知道抱怨，他们经验丰富，心怀大局，可史蒂夫却一味距他们于千里之外。

说句公道话，史蒂夫一入职场便进入了有些混乱无序的建筑行业，这个行业教会他的就是，出色的领导通常意味着“喊得最大声”。这一咄咄逼人的风格过去也许行得通，可如今他身处的行业不同了，原来的那套做法行不通了，尤其与这家公司相互协作的企业文化背道而驰。

史蒂夫在新办公室里来回踱着步，无比自豪地向我说当前的困难时期公司需要的正是他这样富有远见的领导者，他的说辞让我万分惊讶。他的所作所为挫伤了下属的士气，影响了团队业绩，也损害了自己的声誉，但他内心依然觉得自己是一名工作高效、受人尊重的领导。而实际上，团队已经受够了他的蛮横行为。不管怎样，我得想个办法让他知道这一切。

“史蒂夫病”的流行

年轻的黑利·乔·奥斯蒙特全身蜷在一条粉色毯子里，头靠在松软的枕头上，紧张地盯着布鲁斯·威利斯。“我现在想告诉你我的秘密。”奥斯蒙特开口了。镜头拉近，他看上去惊恐万分。

“我看到了死人。”

“在梦里？”威利斯问道。奥斯蒙特看了他一眼，没有说话，悲伤的眼神分明在告诉他，不是在梦里。“在你清醒的时候？”

“他们和正常人一样走来走去，”奥斯蒙特回答说，“他们只看到自己想看的东西。他们不知道自己死了。”

“你多久看见他们一次？”

“一……直……能。”

当然，这是电影《灵异第六感》（*The Sixth Sense*）中的场景。年轻的奥斯蒙特的确看到了死人在行走。但如果把“死人”一词替换成“自欺之人”，电影中的场景便和我们今日的世界有几分相似了。这一场景提醒我们，自我欺骗始终未离你我左右，即只看自己想看的东西。如果你不喜欢电影，而是更喜欢广播，那就想象一下幽默作家兼主持人盖瑞森·凯勒在《乌比冈湖》（*Lake Wobegon*）中虚构的草原小镇吧，那里的每个孩子都很优秀。这种统计学上根本不成立的设定令人不禁

窃笑，因为这种自欺欺人的做法随处可见：工作中、课堂上、家长会上、杂货店里，就连自己家里也难免有这样的情况。

几乎每个职场中的人都遇到过史蒂夫式的老板或同事，你对他们再熟悉不过了：尽管他们已功成名就，能力超群，才华过人，可这些人却对自己在他人心中的形象全然不知。老板认为细致的安排能让自己成为更好的管理者，但实际上这样的做法只会激怒下属；同事认为自己是个很好的合作者，但全办公室的人都知道她最难相处；父亲没有想把儿子教导成种族主义者，但每次看到肤色不同的人朝他们走来，他就会紧握儿子的手，穿行到马路对面。上述事例的共同点在哪里呢？所有人都对自己的想法充满自信，但全都大错特错。

在行为经济学家和诺贝尔奖得主丹尼尔·卡尼曼看来，人类拥有一种“近乎无限的能力来忽略自己的无知”。[注]研究表明，与真实客观的自己相比，人们往往觉得自己更聪明[注]、更风趣[注]、更纤瘦[注]、更好看[注]、社交能力更强[注]、更擅长运动[注]，认为自己是更优秀的学生[注]、更出色的司机[注]。科学家将这一心理称为“优于平均效应”（Better Than Average Effect）。为了表达对这位“优于平均”主管的敬意，我将这一心理称为“史蒂夫病”（Steve Disease）。

当然，从数学角度看，处于前49%的人无论按什么标准衡量都会优于平均水平。但通常我们在钟形曲线上的实际落点，和自认为所处的落点完全不同。一项针对金融服务业、技术领域、护理行业及其他领域13 000多名专业人士进行的调查研究发现，对个人表现的自我评价与客观评价二者之间毫无关联。[注]另一项针对旧金山海湾地区约1 000名工程师[注]进行的研究表明，超过33%的人认为自己的表现可以跻身行业前5%，只有一人有勇气承认自己的表现低于平均水平。

“史蒂夫病”在美国企业之外的其他行业也普遍存在。在一项著名的研究中，有94%的大学教授[注]认为自己的能力高于该行业平均水平。在另一项研究中——也许会令那些计划近期就医的人颇为不安，

外科住院医生自我评价的能力与其从业资格考试时的表现[注]并无多大关系（尽管也许这才是他们参加从业资格考试的原因，不过也幸亏如此）。

“史蒂夫病”造成的后果十分严重，其无处不在的现状也越来越严峻，对此人们也许已习以为常了。比如，在工作中，缺乏自我意识的员工会拉低团队整体水平[注]，使决策质量平均下降36%，合作受损的概率为46%，冲突增加的概率为30%。总的来说，拥有大量没有自知之明的员工的公司，其财务状况更糟糕：一项基于几百家上市公司的研究发现，那些财务收益差的公司，有79%的可能雇用了大量缺乏自我意识的员工。[注]

为自欺欺人的老板工作过的人都能证明，“史蒂夫病”极具传染性，同时也是灾难性的，在管理部门尤其如此。正如前文所述，若领导者不了解事实，其决策偏离正轨的概率极有可能提高6倍。[注]过分自信会使管理者看不到员工的才能，致使他们低估优秀员工所做的贡献。[注]尽管手握权力的人刚开始通常并不缺乏自知之明（首先需要有一定的自我意识才能坐上领导的位置），但其自欺欺人之心会随着职位的攀升和资历的增长而不断膨胀。早期的成功被令人陶醉的骄傲所取代，骄傲蒙蔽了他们的双眼，使他们无法看清自己能够也应该看清的事实。[注]

领导者权力越大，就越容易高估自己。比如，同管理人员和一线领导相比，高管们会更加高估自己的同理心、适应力、指导力、协作力以及自我意识（这一点很讽刺）。[注]更令人震惊的是，经验丰富的领导更有可能高估自己的能力。[注]同样，与老板对员工做出的评价相比，年长的管理者[注]对自身表现的评价出现偏差的可能性要大于年轻管理者。[注]

你可能会感到疑惑，经验、年纪和资历不是应该增强领导的洞察力吗？有几个因素证明事实并非如此。首先，高级职位通常情况颇为

复杂，对业绩的评价标准不够明确，对成功的定义也比较主观。其次，职务高到一定层次之后，以这些更加主观的标准来衡量的话，通常很难有可靠的机制提供业绩评估所需的真实反馈。[注]更糟的是，许多有权势的人身边围绕的朋友或阿谀奉承之人，不会去质疑他们或否定他们的观点。正如全球知名领导力专家曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯教授所说，他们被“墙壁、镜子和骗子”[注]包围着。最终，高管们还会因自己的自欺欺人获益——比如，自负的首席执行官往往比同行挣得多，随着薪酬待遇的提高，会越来越自负。实际上，首席执行官的薪酬与其天赋或业绩关系不大，与公关和洞察力倒是关系紧密。没有哪个董事会希望自己的首席执行官低于行业平均水平，因此不会让他们的薪酬拖市场期望的后腿。[注]这些公司的总部很有可能就在乌比冈湖小镇上！

不管我们如何高估自己——不管我们是否位高权重——那些误导我们的想法始终“阴魂不散”，有时会给我们的个人生活造成负面影响。研究人员发现，有25%的人由于对自己的个性及行为非常自信，在人际交往上出现了情感疏离。[注]过度自信也会影响我们如何为人父母。比如，大多数父母相当高估自己和孩子说话时的词汇量（孩子在家里听到的词越多，将来词汇量就越丰富，智商就越高，学习成绩也就越好）。[注]82%的父母认为，自己能很好地处理自己的财务状况，尽管他们已经负债累累，根本无法做到长期存款。就是这样一群父母，居然自认为是孩子优秀的理财老师[注]，就像可怜的史蒂夫觉得自己稳拿“年度最佳老板”称号一样。

现在，再听到有人说自欺欺人的做法会影响孩子时，也许你就不会感到惊讶了，这不过是周期循环罢了。一项针对100多万名高中生个性特征的研究显示，有足足25%的学生认为自己的社交能力能排进前1%。那么有多少人认为自己的社交能力低于平均水平呢？只有2%。[注]尽管许多家长希望自己的孩子能在上大学第一天就神奇地拥有自我意识，但通常事与愿违。研究人员让大学生将自己和同龄人进行比

较，内容包括“有礼貌”、“有责任感”、“有合作精神”以及“成熟”这类个性特征，参与调研的大学生竟然认为，在40项特征中，自己有38项要高于一般水平。注

更糟的是，能力最差的人往往对自己的能力最自信。注这是斯坦福大学的心理学教授大卫·杜宁首先提出的发现，之后贾斯汀·克鲁格也有相同发现。他们的研究表明，那些在幽默、语法和逻辑等测试项目上表现最差的受试者，最有可能高估自己的能力。比如，那些在百分制测试中仅仅得到12分的人，却相信自己的能力应该得62分。这一现象被称为“杜宁–克鲁格效应”（Dunning-Krugereffect），这一效应在驾驶注、学术成就注和工作业绩注等其他多个方面也有所体现。

综上所述，有没有可能人们内心深知自己能力不足却不愿对他人承认这一点呢？奇怪的是，即使以物质利益刺激和鼓励人们准确评价自身能力，杜宁·克鲁格效应依然会出现。注因此，貌似能力差的人其实并没说谎。在戴维·杜宁看来，他们更有可能“有一种不恰当的自信，受到了……认知之类的东西的鼓舞”。注

这一现象的本质中隐藏着一种令人苦恼的矛盾：如果你曾遭受过“史蒂夫病”的折磨，你自己会知道吗？奥利弗·谢尔顿和戴维·杜宁两位研究学者设计了一系列具有独创性的研究方案注，这些研究表明，就连最聪明、最成功的人，对于自己自欺欺人的做法也全然不知。研究之初，他们把攻读工商管理硕士的学生带进实验室，进行情商评估，这些人平均工作经验为6年，是聪明勤奋的职场人士。前面我们讲过，情商是保证人们事业成功和生活幸福的重要能力。你可能会觉得，如果向聪明人展示他们需要提高情商的证据的话，大多数人可能都很愿意采取行动提高自己的情商。但谢尔顿和杜宁却有不同发现。当有机会买一本关于提高情商的打折书时，得分最低的学生，也就是最需要这本书的学生，买下本书的可能性反而最小。

在给不同的组织做主题报告时，我经常会用数据说明，有50%的管理者工作效率低下。在全世界做了无数次报告后，我得到的反应总是一模一样。起初，下面的听众只是礼貌地微笑。于是我问他们："你们知道这意味着什么吗？"然后全场会静默好一阵子，我让他们向左看看，再向右看看，他们便明白了：糟糕的管理者要么是自己，要么是自己旁边的人！那一刻，每个人都迟疑地望着彼此心里想着，好吧，既然不是我，那肯定是我旁边这个人，对吧？

问题是，让我们考虑自己是否并没有自己认为的那般聪明、情商高，这本身就会令人不舒服。毕竟，用丹尼尔·卡尼曼的话来说就是，认清别人的错误和短处比面对自己的要轻松许多，也愉快许多。但当人们专注于自欺欺人时，通常自己才是最后一个看清真相的。关于"史蒂夫病"，有个好消息是它是可以被治愈的，我们马上便会探究其方法。但首先，有个问题值得思考：我们起初是怎么变得如此自欺欺人呢？

可习得的自我意识

尽管几乎每个人身上都有认知自我的能力，但这种能力绝不是与生俱来的。在婴儿时期，每个人都觉得自己是宇宙的中心。毕竟在那个年龄段，我们不过是个一味啼哭、不断要求而通常总会得到满足的小东西，好像这个世界只是为满足我们的需要而存在的。（我有个客户回忆，他小时候觉得这个世界其实是围着自己转的，因此只有自己醒着的时候，这个世界才是存在的！）因此，我们的首个意识里程碑，就是要了解独立于周围世界而存在的自己。[注]

当婴孩强壮到能够自己站立时，恰好在一面镜子里看到了自己的影子，冲着这个正回头看的陌生人"说话"。但到两岁左右，婴孩开始明白这个人其实就是自己，我们不是整个世界，只是生活在这个世界上的一种东西。很显然，认识到这一点会让我们对自己的地位略有失望。随之而来的还有一些不安情绪，比如难堪、嫉妒。

然而此时，尽管人们可能已经意识到，自己只是被其他自我所包围的另一个“自我”，但大脑还不具备客观评估那个“自我”的能力。例如，研究显示孩子评价自己在学校的表现时，与老师对他们的评价大相径庭。换句话说，孩提时代的我们还不理解现实和希望有何不同，以为只要真诚渴望成为房间里最棒最帅的棒球手，那我们就是房间里最棒最帅的棒球手！这个年龄段有这样的想法很可爱，尽管日后这些自欺欺人的想法会一再被证实并不准确，可孩子们却坚信如初(注)（你甚至可能认识一些面临这一问题的成年人，我们很快便会谈到这一点）。

进入青春期前，懵懂的自我意识开始萌发。这时候，我们开始形成一种能力，可以用一些描述性特征（比如“流行的”“不错的”“有用的”）来描述自己的行为，还可以体验一种更均衡的自我认知，即我们可能真的拥有一些不那么理想的性格特征。接下来暴风雨就要来临了。我们发现了一种全新而无限的自省能力。凭着自相矛盾的情绪和冲动，要建立一套关于我们是谁的清晰认知体系颇费周折。随着自我观念日益混乱复杂，我们开始耗费大量时间琢磨别人如何看待自己。这一时期我们总会感到困惑，甚至可能在自己正确的情况下非常荒谬地否定自我。苏珊·哈特在《自我的构建》（*The Construction of Self*）一书中举了一个例子，这个例子会将你带回到那个有趣的过程中：

> 我是什么样的人？你可能不会明白，我很复杂！在学校，我很严肃，学习刻苦……（但）我也经常犯错误，因为如果你太用功学习，就不会受欢迎……（父母）希望我得到全A的成绩，为此经常跟我发火……我在家里感觉压力重重，甚至备受嘲讽……我真的不知道自己是怎么实现快速切换的，跟朋友在一起时快乐自在，一回家就觉得焦虑，跟父母在一起就会变得沮丧、刻薄。到底哪个才是真实的我呢？(注)

大多数人耗时数年和这些矛盾之处做斗争，不顾一切地想确定自己的青春期真实个性。对有些人而言，这种自我探索的过程表现为一连数小时将自己关在卧室里沉思，房门紧闭，无人打搅，通常还会播放着震耳欲聋的音乐（就我而言，我会选择写几篇冗长的日记）。有时候，自我探索会诱发行动：入店行窃、旷课逃学或者恃强凌弱。

万幸的是，在即将进入人生的第20个年头时，我们开始将这些互相矛盾的自我认知整合成一系列更连贯的理论（仅仅因为我在陌生人面前很腼腆，并不能由此断定我不够外向）。我们开始理解和欣然接受自己的个性、价值以及信仰，不断深化对自己不擅长之事的认识。我们也越来越关注未来的自己，这样的心态使自己可以朝着更受欢迎的方向发展。

尽管大多数人都会朝着自我意识逐渐形成的方向发展[注]，但发展进程却千差万别。因此，通往自我意识的旅程有点像肯塔基赛马会：大家都从同一起跑线出发，但鸣枪时，有些人加速冲出大门，有些人稳步向前，还有些人迟疑不定，困在路上。

一般人缺乏树立自我意识的坚定决心，在成长过程中收获甚微。[注]但自我意识独角兽们与众不同。尽管他们在孩童时期自我意识和一般孩子程度相同或稍强一点，但其进步的速度会逐年提升。在这场奔向洞察力的赛跑中，这些“三冠王”得主早早地打破陈规，继续在自己人生的各个阶段扩大领先优势。

但请记住，这些塑造和保持自我意识的行为其实是可以通过学习掌握的。我们只需要知道从哪里开始，这意味着至少要基本清楚是什么阻碍我们看清自己。有些障碍是我们自身制造的，有些则是自欺欺人的世界强加给我们的。在接下来的内容中，我们会关注自我意识的内在阻碍因素，即我们通常是如何在意识不到的情况下挡住了自己的路。

三大盲点

我最最喜欢的心理学研究，要数和英格兰南部服刑的犯人合作的那次。心理学教授康斯坦丁·塞迪基德斯和同事给这些犯人发了一张含有9种积极人格特征的清单（这些犯人大多犯有暴力罪行），让他们将自己与两组人进行比较：一组是普通犯人，一组是普通的非监禁社区成员，然后对照每一条给自己评级：

- 有道德
- 对人友好
- 值得信赖
- 诚实
- 可靠
- 富有同情心
- 慷慨
- 有自控力
- 遵守法律

假定你因为持械抢劫而入狱，你很难相信自己会用上述任何一种人格特征来形容自己，对吧？但这些犯人就这么做了。实际上，他们不仅认为自己在9种性格特征方面表现得比其他犯人好，觉得自己至少具备8种特征，甚至认为自己比普通的非监禁社区成员表现得要好。哪种人格特征例外呢？第9种。据塞迪基德斯说，难以理解的是，“他们竟然认为自己和那些社区成员一样遵纪守法”。注（别在这个问题上想太久，不然你的脑袋会爆炸的——相信我。）

这项研究是一个鲜明的例证，略带滑稽地证明了面对有关自己的真相时，人们是多么的盲目。说到限制成功的内在阻碍，最主要体现在三个领域。我们越忽略这三大盲点，它们便越会兴风作浪。

杜宁教授职业生涯的大部分时间都在研究为什么人们在评估自己时表现得如此糟糕。尽管对此确实还没有一个满意的解释，但杜宁及同事乔伊斯·埃尔林格发现了他们称为“自上而下思考”的巨大影响力[注]（我将其称为“认知盲点”），即第一盲点。他们在一系列研究中发现，人们在具体情况下评价自己的能力时，并不以自己表现如何为基础，而更多的是以其对自身及其潜在能力的总体信念为基础。比如说，认为自己擅长地理的受试者相信自己可以在地理考试中有优异表现，尽管作为一个集体时，他们的分数并没比别人高多少。

讽刺的是，我们觉得自己的专业知识越丰富，认知盲点的危害就越大。有个例子，2013年，当时波士顿红袜队在激动人心的世界职业棒球大赛上打败了圣路易红雀队。赛季开始前，美国娱乐与体育节目电视网（ESPN）公布了43位善良真诚的棒球专家对该赛季对阵决赛的两支球队的预测结果。[注]你猜当时多少人猜中了进入世界职业棒球大赛决赛的结果？答案是一个都没有。《体育画报》（*Sports Illustrated*）的各位专家投票命中率也是零。《美国棒球杂志》（*Baseball America*）的预测还不至于糟糕透顶，10名专家里有一个预测圣路易会进入最后的决赛。所以，这60位待遇优厚、备受尊敬的棒球权威预测这场全球赛事晋级球队的过程中，成功率仅为糟糕透顶的0.83%。就算当时每位专家随机挑两个队，预测结果的准确率也会是这个预测率的7倍！

乍一看，这件事貌似很怪异，是统计学上的反常现象。但事实就是这样，专家的失误率比人们想象的要高很多，而且并不仅限于运动领域。[注]1959年，心理学家刘易斯·戈德堡进行了一项看似简单的研究，他将临床心理学家的专家诊断书与其秘书（当时的叫法）所做诊断的准确度进行比较，以此来证明经验在这种判断中所起的关键作

用。㊟但当他发现这些专家在诊断方面并不比毫无经验的同行更准确时（这些年轻人诊断准确率其实还要高两个百分点），你可以想象当时他有多么沮丧。

然而，即便对非专业人士来说，对自己的技术和天赋过于自信，也会让你陷入麻烦。你可以选择自己不那么擅长的领域和专业（“我会成为一名出色的天体物理学家；我擅长数学”），在个人生活中忽略错误（“让5岁的孩子独自步行去上学没问题；我是个好妈妈/爸爸”）或采用颇具商业风险的糟糕建议（“我们绝对应该买进这家要倒闭的公司；我很擅长逆袭”）。

内在阻碍不仅会让我们坚信自认为知道的事情，而且会扭曲我们对个人感受的理解。为了理解第二大盲点——情感盲点，请想象下面这个问题：

> 这段日子你的生活有多幸福？（从1~10的10个数字选出一个代表自己的幸福指数，10为最高。）

你会如何作答？凭直觉回答，还是会认真考虑生活中的诸多因素，更慎重地给出答案？㊟多数人坚定地认为自己会采用第二种更周全的方法，毕竟，要精确评估自己的幸福指数并非易事。的确，研究显示，当被问及自己有多快乐时，我们坚信自己在用一种非常理性的方式考虑已有的全部因素。但不幸的是，我们的大脑倾向于选择最不费力的思考，因此总是拒绝与我们合作。所以，即使我们自认为在某个问题上深思熟虑了，实际上很可能只是凭直觉在做决定。出于这个原因，我们在判断自身的各种情感（包括快乐）状况时表现得极其糟糕。丹尼尔·卡尼曼和其他人员的研究表明，人类的大脑已经把前述问题“这段日子我幸福吗”悄悄简化为“我现在心情如何”了。㊟

为了举例说明情感盲点的作用㊟，卡尼曼描述了一项由德国人诺伯特·施瓦茨所做的研究，施瓦茨着手调查人们的生活满意度。在受试

者不知情的情况下，施瓦茨让一半人在实验室外的复印机旁找10美分硬币。尽管参与者们不明所以，但那些找到10美分硬币的人后来都说，总体来说感觉自己更快乐，对生活也更加满意。

在另一项研究中，学生们被问及两个问题，分别是“这段日子你是否幸福”和“你上个月有几次约会”。(注)当问题以此顺序呈现时，他们的感情生活与幸福感之间毫无关联。但把两个问题顺序调换一下，受试者在评估自己幸福程度之前要考虑自己的约会次数，那些约会次数更多的人称自己过得更加幸福。

情感盲目的主要危险在于，我们经常会在出于个人情感且对此毫无知觉的情况下做决定，甚至包括一些重要决定。高三那年秋天，我一门心思地挑选心目中理想的大学。父母和我兵分两路，在几周内去了东海岸的8所学校参观。在第一趟行程期间，天气格外好。我参观的每所学校，学生都在室外玩闹，天气清凉舒爽，周围满山红叶。第二趟行程恰好赶上可怕的新英格兰风暴，冷雨倾盆，数天阴雨连绵。我参观那些学校时，学生们无精打采，无奈地从一座教学楼跑到另一座教学楼，想尽量保持干爽，却发现只是徒劳。

所以，你觉得我将哪些大学列入自己的意向清单了呢？当然是第一趟行程中的4所学校，第二趟行程中一所也没有。尽管当时我并没有意识到这一点，但我现在明白了情绪对自己的判断有多么大的影响。意识到我们欠缺对思维过程进行评估的能力，这一点十分令人不安，但对于这些盲点，我们越清楚它们的存在，就越有机会去克服它们。

接下来就是最后一大盲点——行为盲点。这也是大多数人经常会经历却极少意识到的盲点。几年前，我受邀在一次工程师专业会议上做闭幕主题演讲。由于我们都讲究实干，再加上我曾在一家工程公司工作过三年，因此我和这些工程师们相处得很愉快，我亲切地称他们为“我的奇葩伙伴们”。但从我上台的那一刻起，就感觉有些不对劲。无论如何，我的观点无法中肯有力，我的玩笑惹得大家哄堂大笑，而我当时只是觉得自己状态不佳。

在那一个小时里，我感到越来越抓狂，我的内心独白都是对自己失误的反省：为什么讲完那个笑话大家没有笑？刚才怎么忘记提到那一点？他们怎么看上去那么不耐烦？令我害怕的是，演讲过程中我记得那位提前约我的代理人就坐在前排。好吧，那就这样吧，我想他再也不会把我推荐给任何一位客户了。

致辞一结束，我就忙不迭地冲下台，飞奔到代理人身旁，准备好迎接狂风暴雨，我问道：“你觉得怎么样？”当时我很确信他会要求返还客户支付的钱，我绷紧了神经，等着接受任何批评。但他的反应绝对是我万万没想到的：“噢，天呐！他们爱死那番话了！”

我压根搞不懂怎么可能有这样的效果，问道：“真的吗？”他认真地点了点头。当时，我觉得他只是过度礼貌和周到（也就是在扯谎）。但那天晚些时候，当我查看有多少听众订阅我的通讯月刊时，惊喜地发现那天订阅的人数比此前听完演讲后订阅的人数都要多！

我的判断怎么会差这么多？许多心理学家过去常认为，缺乏清晰或客观地了解自身行为的能力，是视角不同所致。我们确实无法像他人一样从一个有利的角度来看清自己。按照这种逻辑，我不能准确评估自己的演讲，是因为我没能从观众的角度来看待自己。

但事实证明这种解释是站不住脚的。在一项研究中，研究人员对受试者进行了一系列性格测试[注]，还录制了一小段演讲，然后让他们观看录像，识别自己的非言语行为。比如，与镜头的眼神互动、手势、面部表情和说话的音量。因为参与者能够和他人从同一视角看清自己的表现，所以研究人员预测他们的评价应该会相当准确。但出乎大家的意料，即使评价准确会得到金钱奖励，受试者的自我评价还是和那些客观观察者的评价相去甚远。（现在，我们达成一个共识，即提供金钱奖励并不会让我们变得更有自知之明。）许多科学家仍在做最后的努力，想找出导致人类盲目行为的真正原因，我们马上会为你提供几种方法，让你不再成为盲目行为的受害者。

更勇敢也更聪明：从盲目到洞见

为了更好地了解每个人是如何实现从自我蒙蔽到自我洞察这一飞跃的，我们得回到史蒂夫先生的故事上来。随着了解的深入，很明显我前面所描述的盲点是真实存在的。所以说“史蒂夫病”实际上是三大盲点共同作用的结果，也就解释得通了。史蒂夫对自己的领导才能存在认知盲点，导致他极度自信。而他的情感盲点使他依赖情感而非理性做出决定。同时，他完全无视下属如何看待他这一问题。

面对如此强大的阻力，我意识到史蒂夫会是我职业生涯中遇到的最大挑战之一，尽管我并不是第一次面对他这样的客户。毕竟，我工作的核心内容就是把真相告诉那些高级主管，而这件事是别人不敢或不知如何去做的。（我可以很自豪地说，自己仅为此被解雇过一次。）在不断实践的过程中，我发现一旦付出努力，自欺欺人之心通常是可以克服的，就连最容易对周围视而不见的人也会学着睁开双眼，有时候他们只是需要别人推一把。

在史蒂夫的事例中，我便是那个推手，而且这注定是不同寻常的助推。但在开始应对史蒂夫的抵触之前，我首先得解决他故意不让我插话这个问题。我当时决定，有必要采取一种更直接的方式了。当时史蒂夫喋喋不休地讲话，毫无暂停的意思，我紧盯着他，直到他终于停下来。“史蒂夫，”我开口说，“你说得太离谱了，你的团队很讨厌你。”他看上去极为震惊，那种震惊的表情不亚于他看到我站到椅子上，声称自己是他失散多年的女儿。他瞟了一眼我手中的文件夹，问道：“他们都说了我什么？”我只好一五一十地告诉了他。史蒂夫的团队之前提醒过我他脾气火爆，因此我做好了面对一切的准备：他可能提高音量，紧咬牙关，凶神恶煞地盯着我，脖子上青筋暴起。此时，桌子后面的他，脸已经涨得通红。

“他们怎么能这么说我？他们怎么能说我对他们大吼大叫？！”

然后，他好像意识到了自己的自欺欺人，瘫在椅子上，双眼盯着窗外足足一分钟。上次他沉默不语，是想表明自己的气场完全在我之上。但这次沉默的性质完全不同。他将椅子转向我，可以看得出是在故作镇定，“那么，”他终于开口了，“过去4个月或许20年，我一直都是这样的，却没有一个人告诉我。”的确，他没有选择面对残酷的现实，而是选择了一条幸福的无知之路，这条道路当下可以让人过得更轻松，但长远来看却是灾难性的。这便是幸福的无知的问题所在：起初一切都没问题……直到一切都成了问题。

许多人都经历过类似“回到耶稣怀抱”的时刻，警钟事件让我们看到令人不悦的事实，即别人眼中的自己和我们眼中的自己是不同的。这些时刻的出现通常毫无征兆，严重影响我们的自信、成功以及幸福。但如果我们能够依靠自己早些发现真实的自我呢？如果我们能在自己的人际关系受损、职业生涯受到影响之前看清自己的行为呢？如果我们能以一种积极的心态和自我接纳的态度，来发现真实的自己呢？如果我们能学着更勇敢也更聪明一些呢？如果这些假设都成真了，情况又会怎样呢？

希腊神话中伊卡洛斯的故事就是一个恰当的暗喻。伊卡洛斯努力想要逃离克里特岛，便戴上父亲代达罗斯用蜡和羽毛做成的羽翼。代达罗斯警告伊卡洛斯不能飞得太高，也不能太低：太低意味着海水会沾湿羽毛，增加负重；太高意味着太阳会让蜡融化。但伊卡洛斯不听父亲的教导，决定往高处飞。羽翼上的蜡被太阳融化，伊卡洛斯从高空坠落，丢了性命。

说到看待自己的方式，我们必须勇敢地张开羽翼，但也要足够聪明，不要飞太高，以免盲点让我们直接飞向太阳。当我们了解到真相时，它可能出乎意料，可能令人恐惧，甚至可能令人满足，但不管怎样，真相给予了我们进步的力量。

这便是我要帮史蒂夫搞清楚的事情，我知道我们的工作已经打开局面了。我和他用了几个小时回顾了关于他的反馈。起初，他有些抗

拒，找各种借口来反驳这些批评。但值得表扬的是，他慢慢地接受了这些批评。第一次谈话结束前，我看到了他新的一面。“我从来没有质疑过自己的领导方法，反正好多年都没这样做过。为什么要质疑呢？一切都是那么顺利。但最近这几个月，我总觉得有什么不对劲。我不知道到底什么不对劲，结果总是和我预想的不一样，最糟糕的是，这种不对劲的状态一直和我形影不离。”他苦笑着说道。

“好消息是，这些问题完全是可以处理好的，”我告诉他，“而且你已经迈出了关键一步。”

“真的吗？我做了什么？”他疲惫地问。

我咧嘴笑了笑：“你刚刚接受了现实。”

的确，努力了解和接受现实，是具备自我意识的人区别于不具备自我意识之人最重要的特质。自我意识会激发人们努力克服盲点，认识真实的自己。通过证实设想、不断学习和寻求反馈，人们是有可能逾越通往洞察力的许多障碍的。想要一下子看清或清除所有盲点是不切实际的，但我们可以收集数据，收集那些有助于我们更加清楚地认识自己、了解自身行为所产生的影响的数据。

第一步，确定我们的假设。这听上去可能是一件容易的事，但不幸的是，我们极少去质疑关于自我和周围世界的假设，对那些雄心勃勃的成功人士来说，尤其如此。我曾经参与一个为期一周的执行战略项目，目睹了一个真实的例子。项目开始的第二天清晨，项目参与者来到培训室，发现每张桌子上都有一个塑料包装的小拼图。当我们告诉他们需要花5分钟拼好这块拼图时，很多权力在握的人对如此愚蠢的活动嗤之以鼻，觉得我们浪费了他们宝贵的时间。但是他们还是迁就了我们，拆开塑料密封袋，把拼图倒在了桌子上，正面朝上（或者说，是他们认为的正面朝上）。几分钟后，他们仅仅完成了整个拼图的80%，焦虑不安，因为拼来拼去少了一个词——puzzlement（谜）。就在快到5分钟时，一个人——请注意，几乎毫无例外，在大约20名高

级主管中只有一位——意识到只有把那些蓝色的拼图块“倒过来”，整块拼图才会完整。

在日常生活中，我们甚至很少想问自己，是否应该把众所周知的任意一块拼图翻过来。哈佛大学心理学家克里斯·阿吉里斯在《提升领导效能》（*Increasing Leadership Effectiveness*）中解释道，当事情没有按照我们希望或预想的方式发展时，我们通常会假设原因存在于周围环境。[注]当然，拼图工厂难免会出现纰漏或者在运送途中丢失了某些拼图块，这都有可能发生。而我们极少会注意自己的想法和行为。阿吉里斯和同事唐纳德·舍恩一起将这种思维模式命名为单环学习模式，在这种模式中，我们找不到对自己和这个世界的基本假设的资料。

相反，双环学习的过程则涉及自身价值及多种假设的问题，更重要的是，也会邀请他人也这样做。在与这些高管共事的过程中，阿吉里斯发现双环学习对那些成功人士来说尤其困难，他们习惯于“创造，产出和实现”，毕竟，他们当前的设想已经实现了一部分，因此他们一定做对了一些事情。但他们意识不到的是，把那些众所周知的一块块拼图翻过来对自己持续取得成功有多么重要。

怎样才能学会这一点呢？一个方法便是，养成将从前的预测与真实结果做对比的习惯。著名管理学教授彼得·德鲁克提出了一个简单实用的方法[注]，这一方法他自己用了20多年。每次要做重要决定时，他都会写下来自己希望发生什么事。然后，一旦结果并不如意，他便会把真实的情况与自己当初的预想进行一番比较。

要是你想立即确认自己的假设，而不是事后再确认，要怎么办呢？决策心理学家加里·克莱因提供了另一种方法，他提议做一件他称为“预验”的事情，方法就是问下列问题：“假设我们还有一年就跨入未来，我们已经执行的计划至今仍在发挥作用，结果却导致一场灾难，现在简要写下这场灾难的来龙去脉。”这一过程很可能会以一种我们极少想到的方式揭露一些潜在的陷阱。同样的方法也适用于制定大多数重要决策，比如搬到一座新城市、接受一份新工作、决定与恋人安定

下来。（顺便说一句，在附录G中你会发现一些问题，这些问题会帮助你发现自己的假设，发现你对自我是否存在美国前防长唐纳德·拉姆斯菲尔德所称的“未知的未知”。）

要想将盲点数量降至最少，第二个方法就是坚持学习，尤其在那些我们自以为已经很熟悉的领域。在1999年那次具有里程碑意义的研究中，杜宁和克鲁格发现，当过于自信而表现糟糕的员工[注]接受训练来提升自己的业务水平时，他们不仅取得了进步，也意识到了之前自己确实效率低下。自以为知道得越多，就越需要学习，这是逐步突破认知盲点、提升效率的有效方法。

最后，我们应该寻求他人对我们的能力和行为的反馈。到目前为止，我们讨论过的所有方法中，客观反馈是最有可能帮助我们看清和克服三大盲点的。为什么？后面我们将会提到，旁观者清。就这一点而言，我们身边要有讲真话的人，不管是在职场还是在家里。我们需要同事、恋人和朋友在自己过度自信时，（满怀温情地）杀一杀我们的威风。在“有趣但准确的观察”分类研究中[注]，斯坦福大学的研究学者哈亚格里瓦·拉奥教授认为，孩子处于青春期的领导者们正因为这个原因，才不大可能过度自信。任何一个与青少年相处的人都知道，青春期的孩子永远不会被你打动，总会毫不犹豫地对你说你有多差劲。（确实，身边有与自己意见相左的人，是成功领导他人最重要的因素之一。出色的领导者身边有把他们点醒的人[注]，失败的领导者身边则几乎从来没有这样的人。）

寻求反馈可能是最让人恐惧的事情了，这一点我无比赞同。但相信我，由此获得的洞察力会让你觉得一切都值得。问问史蒂夫，你就会明白了。我们初次谈话结束时，史蒂夫做了一个决定，他望着我的眼睛，勇敢地宣布：“我讨厌这样的信息，但我接受现实。希望你帮我，我要把问题搞清楚。”这是史蒂夫沿着正确方向迈出的又一大步。

此时，史蒂夫愿意做出不同的选择，但仍然需要培养这项技能。因此，在接下来几个月，我让他分享自己的想法，了解自己对团队的

影响，向那些对自己说真话的人寻求反馈。我们初次谈话后大概一个月，在一次指导课程上，史蒂夫仍然很纠结，不明白为什么大家都觉得他脾气火爆。于是我尝试了不同的方法，问道："上次谈话我把团队的反馈告诉你时，你明白当时自己是什么反应吗？""当然。"他回答道。"我觉得你不明白。"说完，我尽可能还原了他当时的神情——凶神恶煞地盯着他，抬高嗓门——这样他就能看到自己当时的行为是多么充满敌意。"我觉得自己并非总是如此，"他说，"但我很确定，我一直对自己的家人很凶，就像对我的团队一样。"现在，史蒂夫对自己的行为如何影响他人有了更清楚的了解，他可以开始尝试一种不同的、更有效的方法了。

这一过程持续了数月。与所有承担此类任务的人一样，史蒂夫也遇到了许多挫折，但还是不断取得进步。在接下来的几个月里，他的效率提高了，他也感受到从未有过的自信。他的团队也开始注意到他有些不一样了，他的家人也是。他们都开始谈论这个他们称为"新史蒂夫"的优秀的人。史蒂夫的团队当年正赶上积极的商业计划，要么就是公司的首席执行官开始相信他的能力和决策，这两件事的发生都绝非巧合。

史蒂夫的故事说明两点：第一，直面真实的自己是多么艰难；第二，直面真实的自己毫无疑问是非常值得的。要做出指引生活的选择，真相就是力量，不管真相是我们听到的音乐，还是指甲划过黑板时的噪音。正如美籍比丘尼佩玛·丘卓所言，"我们能对自己做出的最根本……伤害就是保持无知，没有勇气和尊严温柔真诚地看待自己"。幸运的是，自我意识独角兽和其他人的差别，与天生的能力关系不大，而是与个人的意图和坚守有更大的关联。在本书后面的几个章节中，我们会谈及更多方法，以帮助人们找到能够真实看待自己的勇气和尊严。这样做，我们在事业上会更成功，在人际交往上会赢得更多人的尊重，在生活中会更满足。但在此之前，了解和排除第二大阻碍因素（我称其为"自我崇拜"）至关重要。

1. “almost unlimited ability”:Daniel Kahneman. Thinking, Fast and Slow. Macmillan, 2011, p. 201.
2. we’re smarter:Linda A. Schoo, et al. “Insight in cognition: Self awareness of performance across cognitive domains.”Applied Neuropsy chology: Adult20.2 (2013): 95– 102.
3. funnier: Justin Kruger and David Dunning. “Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one’s own incompetence lead to inflated self- assessments.” Journal of Personality and Social Psychology 77.6 (1999): 1121–1134.
4. thinner: Pew Research Center. “Americans see weight problems everywhere but in the mirror,” pewsocialtrends.org, April 11, 2006, http:// www.pewsocialtrends.org/2006/04/11/americans- see- weight- problemseverywhere- but- in- the- mirror/.
5. better- looking: Nicholas Epley and Erin Whitchurch. “Mirror, mirror on the wall: Enhancement in self- recognition.” Personality and Social Psychology Bulletin 34.9 (2008): 1159– 1170.
6. more socially skilled: Paul A. Mabe and Stephen G. West. “Validity of self- evaluation of ability: A review and meta- analysis.” Journal of Applied Psychology 67.3 (1982): 180–196.
7. more gifted at sports: Richard B. Felson. “Self- and reflected appraisal among football players: A test of the Meadian hypothesis.” Social Psychology Quarterly (1981): 116– 126.
8. superior students: Paul A. Mabe and Stephen G. West. “Validity of selfevaluation of ability: A review and meta- analysis.” Journal of Applied Psychology 67.3 (1982): 180–196.
9. better drivers: Half of drivers believe themselves to be in the top 20 percent of driving ability, and 92 percent believe they’re safer than the average driver! Ola Svenson. “Are we all less risky and more skillful than our fellow drivers?” Acta Psychologica 47.2 (1981): 143–148.
10. almost no relationship: Paul A. Mabe and Stephen G. West. “Validity of self- evaluation of ability: A review and meta- analysis.” Journal of Applied Psychology 67.3 (1982): 180–196.
11. nearly 1,000 engineers: Todd R. Zenger. “Why do employers only reward extreme performance? Examining the relationships among performance, pay, and turnover.” Administrative Science Quarterly (1992): 198– 219.
12. 94 percent of college: K. Patricia Cross. “Not can but will college teaching be improved?” New Directions for Higher Education, 17, (1977): 1– 15.
13. surgical residents’ self- rated: D. A. Risucci, A. J. Tortolani, and R. J. Ward. “Ratings of surgical residents by self, supervisors and peers.” Surgery, Gynecology & Obstetrics 169.6

(1989): 519– 526.

14. employees who lack self- awareness: Erich C. Dierdorff and Robert S. Rubin. “Research: We’re not very self- aware, especially at work,” Harvard Business Review, March 12, 2015, https://hbr.org/2015/03/research- werenot- very- self- aware- especially- at- work.

15. those with poor financial: “Study shows link between self- awareness and company financial performance,” Korn Ferry Institute, June 15, 2015, http://www.kornferry.com/press/korn- ferry- institute- study- shows- linkbetween- self- awareness- and- company- financial- performance/.

16. more likely to derail: PDI Ninth House. “You’re not all that: Selfpromoters six times more likely to derail,” prnewswire.com, April 17, 2012, http://www.prnewswire.com/news- releases/youre- not- all- that- selfpromoters- six- times- more- likely- to- derail- according- to- pdi- ninth- houseand- university- of- minnesota- study- 147742375.html.

17. underestimate their top performers’: David Dunning. “On identifying human capital: Flawed knowledge leads to faulty judgments of expertise by individuals and groups.” Advances in Group Processes. Emerald Group Publishing Limited, 2015, pp. 149– 176.

18. Early successes give way: Ulrike Malmendier and Geoffrey Tate. “CEO overconfidence and corporate investment.” Journal of Finance 60.6 (2005): 2661– 2700.

19. executives more dramatically overvalue: Fabio Sala. “Executive blind spots: Discrepancies between self- and other- ratings.” Consulting Psychology Journal: Practice and Research 55.4 (2003): 222–229.

20. experienced leaders: Cheri Ostroff, Leanne E. Atwater, and Barbara J. Fein-berg. “Understanding self-other agreement: A look at rater and ratee characteristics, context, and outcomes.” Personnel Psychology 57.2 (2004): 333– 375.

21. older managers tend: John W. Fleenor, et al. “Self- other rating agreement in leadership: A review.” The Leadership Quarterly 21.6 (2010): 1005– 1034.

22. 调查显示，通常我们在25~35岁时的自我评估会更准确，但在35~45岁时准确度会逐渐下降。令人震惊的是，与主修物理科学、社会科学和人文学科专业的学生相比，商科专业学生在自我评估上过于自信，与自己的实际绩效大不相符。（business students, compared: Phillip L. Ackerman, Margaret E. Beier, and Kristy R. Bowen. “What we really know about our abilities and our knowledge.” Personality and Individual Differences 33 (2002): 587– 605.）

23. aren’t reliable mechanisms:Margaret Diddams and Glenna C. Chang.“Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership.”The Leadership Quarterly23.3 (2012): 593– 603.

24. “walls, mirrors and liars”:Alison Boulton. “Power corrupts but it also plays with your mind: Lloyd George, Chamberlain, and Thatcher all suffered from ‘hubris syndrome,’”independent.co.uk, September 21, 2013,http://www.independent.co.uk/life-style/health- and- families/healthnews/power- corrupts- but- it- also- plays- with- your- mind-lloyd- georgechamberlain- and- thatcher- all- suffered- 8831839.html.

25. no one lets their packages:Rachel M. Hayes and Scott Schaefer. “CEO pay and the Lake Wobegon effect.”Journal of Financial Economics94.2(2009): 280– 290.

26. emotionally distant personal:Per F. Gjerde, Miyoko Onishi, and Kevin S. Carlson. “Personality characteristics associated with romantic attachment: A comparison of interview and self- report methodologies.”Personality and Social Psychology Bulletin30.11 (2004): 1402– 1415.

27. overestimate the number of words: Gary Wolf. “The data- driven life,” The New York Times Magazine, April 28, 2010, http://www.nytimes .com/2010/05/02/magazine/02self-measurement- t.html?_r=0.

28. great financial management Greenwald & Associates, Inc. Parents, youth,and money: Executive summary. 2001, https://www.ebri.org/surveys/pym- es.pdf.

29. Two percent:College Board. Student descriptive questionnaire.Princeton, NJ: Educational Testing Service. 1976– 1977.

30. whopping 38 out of 40:Mark D. Alicke, et al. “Personal contact, individuation, and the better- than- average effect.”Journal of Personality and Social Psychology68.5 (1995): 804–825.

31. leastcompetent people:Justin Kruger and David Dunning. “Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one’s own incomptence lead to inflated self assessments.”Journal of Personality and Social Psychology77.6 (1999): 1121–1134.

32. skills like driving: E. Kunkel. “On the relationship between estimate o ability and driver qualification.” Psychologie und Praxis (1971).

33. academic performance: Beth A. Lindsey and Megan L. Nagel. “Do students know what they know? Exploring the accuracy of students’ self-assessments.” Physical Review Special Topics — Physics Education Research 11.2 (2015): 020103; Douglas J. Hacker, et al. “Test prediction and performance in a classroom context.” Journal of Educational Psychology 92.1 (2000): 160–170.

34. job performance: Daniel E. Haun, et al. “Assessing the competence of specimen-processing personnel.” Laboratory Medicine 31.11 (2000): 633– 637.

35. incentivized to be accurate: Joyce Ehrlinger, et al. “Why the unskilled are unaware: Further explorations of (absent) self- insight among the incompetent.” Organizational

Behavior and Human Decision Processes 105.1 (2008): 98– 121.

36. “blessed with inappropriate confidence”: David Dunning. “We are all confident idiots,” psmag.com, October 27, 2014, http://www.psmag.com/ health- and- behavior/confident-idiots- 92793.

37. series of ingenious studies: Oliver J. Sheldon, David Dunning, and Daniel R. Ames. “Emotionally unskilled, unaware, and uninterested in learning more: Reactions to feedback about deficits in emotional intelligence.” Journal of Applied Psychology 99.1 (2014): 125–137.

38. Our first awareness: Michael Lewis, et al. “Self development and selfconscious emotions.” Child Development (1989): 146– 156.

39. despite repeated revelations: Susan Harter. The Construction of the Self: A Developmental Perspective. Guilford Press, 1999, p. 318.

40. “What am I like”: Ibid.

41. predictable progression toward: This finding is from our self- awareness research program. See also: Andreas Demetriou and Karin Bakracevic.“Reasoning and self- awareness from adolescence to middle age: Organization and development as a function of education.” Learning and Individual Differences 19.2 (2009): 181– 194.

42. 为满足那些数据极客的心理，我们拿出了自己发现的数据，年龄与内在自我意识的相关性仅为0.16，而与外在自我意识的相关性为0.5。

43. “they rated themselves”: Constantine Sedikides, et al. “Behind bars but above the bar: Prisoners consider themselves more prosocial than nonprisoners.” British Journal of Social Psychology 53.2 (2014): 396– 403, p. 400.

44. “top- down thinking”: David Dunning, et al. “Why people fail to recognize their own incompetence.” Current Directions in Psychological Science 12.3 (2003): 83– 87.

45. ESPN published the predictions: Ira Stoll. “How the experts struck out on World Series baseball,” nysun.com, October 28, 2013, http://www .nysun.com/national/how- the- experts-struck- out- on- world- series/88471/.

46. experts are wrong: S. Atir, E. Rosenzweig, and D. Dunning. “When knowledge knows no bounds: self- perceived expertise predicts claims of impossible knowledge.” Psychological Science 26.8 (2015): 1295– 1303.

47. important role of experience: Berndt Brehmer. “In one word: Not from experience.” Acta Psychologica 45.1 (1980): 223– 241.

48. 在《思考，快与慢》一书中，丹尼尔·卡尼曼将这些过程分别称为“快思考”与“慢思考”。

49. brains secretly and simplistically: Daniel Kahneman. Thinking, Fast and Slow. Macmillan, 2011, p. 99.

50. To illustrate Emotion Blindness: Norbert Schwarz. “Stimmung als Information: Untersuchungen zum Einflufs von Stimmungen auf die Bewertung des eigenen Lebens” [Mood as information: The influence of moods and emotions on evaluative judgments]. Psychologische Rundschau 39 (1987): 148– 159.

51. students were asked two questions: Fritz Strack, Leonard L. Martin, and Norbert Schwarz. “Priming and communication: Social determinants of information use in judgments of life satisfaction.” European Journal of Social Psychology 18.5 (1988): 429– 442.

52. participants were given a series: Wilhelm Hofmann, Tobias Gschwendner, and Manfred Schmitt. “The road to the unconscious self not taken: Discrepancies between self- and observer-inferences about implicit dispositions from nonverbal behavioural cues.” European Journal of Personality 23.4 (2009): 343– 366.

53. we typically assume: Chris Argyris. Teaching Smart People How to Learn. Harvard Business Review Press, 2008.

54. simple, practical process: Peter F. Drucker. “Managing oneself.” Harvard Business Review 83.1 (2005): 100– 109.

55. overconfident poor performers: Justin Kruger and David Dunning. “Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one’s own incompetence lead to inflated self-assessments.” Journal of Personality and Social Psychology 77.6 (1999): 1121. See also D. Ryvkin, M. Krajč, and A. Ortmann. “Are the unskilled doomed to remain unaware?” Journal of Economic Psychology 33.5 (2012): 1012– 1031.

56. “amusing yet accurate”: Bob Sutton. “Great Piece on Narcissistic CEOs in The New York Times,” Work Matters blog, March 7, 2012, http://bob sutton.typepad.com/my_weblog/2012/03/great-piece-on-narcissistic-ceos -in-the-new-york-times.html.

57. Great leaders have people: Thanks to my friends Mike Herron and Chuck Blakeman for this point.

第三章

自我崇拜：洞察力的社会阻碍因素

> 我们爱上了自我形象，连同臆造出来的形象，这些最终都成了自己的形象。
>
> ——丹尼尔·布尔斯廷，美国著名文学派史学家

> 美国明尼苏达州，国际瀑布城——本周六，凭借佩森的两粒进球，冰人队以4:2的领先优势结束比赛，同时也宣告飞龙队本赛季结束。值得一提的是，双方在第二局比赛中共有疯狂的5粒进球。第二局开始后一分钟冰人队便率先破门，右前锋罗登一记挑射，冰球穿过对方守门员凯尔蒂的防守，应声入网。飞龙队不甘落后，凭借柯登和凯登的强硬攻势，把比分追平。飞龙队的猛将贾克森由于举杆过肩击中冰人队队员布雷肯的鼻子，致其流血，坐到了受罚席上。在一次进攻中，柯登将球传给球门线以下的凯登，凯登顺势回传给正球门处的康斯蒂诺，后者轻松为飞龙队夺得一分。

好吧，以上冰球比赛的细节完全是我编造的。但我没有编造的部分是那些运动员的名字。如果刚刚你没注意到，请再看一遍：佩森、凯尔蒂、布雷肯、贾克森、康斯蒂诺，哦对了，还有柯登和凯登（这种名字出现的概率有多大？）。这些奇怪而又罕见的名字，都是我从2015年美国西部冰球联盟真实的选秀名单中摘录的，名单里一共有68名美国和加拿大的高中生。那些我都没提到的名字又是什么呢？卡利（对，和甘蓝这种蔬菜的英文是同一个词）、拉克（Lach，是催泪毒气lachrymator的英文缩写），还有4个叫道森（意为恋爱时代）的。

仅仅一群冰球运动员就有这么多怪异的名字，这事也许听起来就像个简单（或许还有点奇怪）的巧合。但西部冰球联盟并非个例。

《父母杂志》（*Parents Magazine*）2012年的一项调查显示，近年来，父母在为男孩子取名时偏爱布雷德、德雷文、伊赛德、杰迪恩、泽登，为女孩取名时偏爱安妮斯顿、布鲁克琳恩、露丝、夏培和泽瑞卡。相信你一定也遇到过有意思的人名。

迄今为止，针对美国起名趋势这一课题已有许多大规模研究，研究人员琼·特温吉和基思·坎贝尔对1880—2007年超过3.25亿个宝宝的名字进行了分析。[注]他们发现在20世纪早期，父母们总会为自己刚出生的孩子取一些传统的名字，比如在1890年、1900年、1910年和1920年，最常见的是男孩叫约翰，女孩叫玛丽。之后的几十年，父母继续坚持为孩子取一些经典的名字，像詹姆斯、迈克尔、玛丽还有琳达等。

但特温吉和坎贝尔发现了一个相当奇怪的现象，即从20世纪80年代开始，给自己孩子取那些常见名字的父母越来越少了。1983—2007年，给孩子取那些常见名字的父母占比每年都在急剧下降。20世纪90年代这一比例下降得尤为明显，进入21世纪后继续下降。这里有一份说服力极强的数据：1880年，有接近40%的男孩和25%的女孩拥有当时十大最流行的名字之一，但2010年，这一比例降至男孩不足10%，女生不足8%。“父母过去常常给孩子取一些常见的名字，”特温吉说，“所以那些孩子都挺合群。现在的父母给孩子起了独特的名字，就为让他们脱颖而出，超凡脱俗。”[注]

我并非想评判这个现象。父母当然可以随心所欲给孩子取名字（这是个自由国度）。我指出这点，是因为除了有趣，这一趋势还意味着一种势不可当的席卷全球的现象，即阻碍自我意识发展的因素。

不管你是否意识到，有种难以抗拒的狂热崇拜正在不断引诱你。狂热崇拜往往意味着对特定的人或事物有着不恰当或过分的崇拜。这一病态崇拜心态已经选定了一个对其全无招架之力的傀儡：你！为什么自我崇拜所做出的承诺对人们而言极具诱惑性、不可阻挡？坦白来说，这一点很容易被发现。自我崇拜诱使我们认为自己独一无二、高

人一等，自己的需求远比其他人的重要得多；诱使我们相信自己不必和他人一样遵守相同的规则；相信仅仅因为想得到某些东西，我们就应该得到它们。难怪自我崇拜已经成功俘获这么多邻居、朋友和同事，也许你自己也逃不出它的手掌心。上一章是关于内在阻碍因素的内容。在本章中，我们将会指出险恶的社会阻碍因素。也许更重要的是，我们会学到一些方法来抵制其诱人的召唤，若你已落入圈套，那便试图挣脱吧。

扭转局势：从进取时代到尊严时代

对此不满的美国“婴儿潮一代”会略带挑衅地指出，事情并非总是如此。在人类漫长的历史进程中，自我崇拜的确是近年来才出现的现象。注数千年来，传统的犹太基督教（Judeo-Christian）价值观始终重视稳重和谦逊，以此作为衡量美好人生的尺度，这与自我崇拜的观念截然相反。18世纪时，美国（如今以拥有最热衷自我崇拜的人群为荣）的立国之本是勤劳、勇敢、坚韧。这一进取时代持续了数百年，可以说在所谓沉默的一代（指在1900—1945年出生的人）时期达到顶峰，他们经历了20世纪早期发生的一系列大事件——第一次世界大战、经济大萧条、第二次世界大战。进取时代培育了一种集体意识，使人们避开了对自我的赞颂。

但随着20世纪中期自尊运动的兴起，进取时代开始让位于尊严时代（Age of Esteem）。20世纪50年代和60年代兴起的人本主义心理学运动在人们的心里种下了尊严时代的种子。注比如，卡尔·罗杰斯认为人类只能通过“无条件积极关注”的方式看待自己才能充分发挥其潜力。也许更著名的观点还要数亚伯拉罕·马斯洛提出的需求层次理论，人类最高层次的需求便是自我实现的需求，即幸福和满足。但马斯洛自己也承认，自我实现这一层次非常难以达到。这给了自尊机会，因为其刚好处于下一级需求，而仅仅转变思维模式就可以获得自尊。换

句话说，我们不需要越来越优秀[注]，真正需要做的就是感觉自己很优秀。

于是，自尊心态开始像野火一样迅速蔓延。1969年，心理治疗师纳撒尼尔·布兰登出版了畅销书《自尊心理学》（*The Psychology of Self-Esteem*）。在书中，他自信地总结道，自尊“对我们生活方方面面都有深远的影响”[注]，他“想不出哪种心理问题不是由于自卑心理导致的，——从焦虑到绝望，到对亲昵行为或成功的恐惧，再到虐待配偶或猥亵儿童等问题”。[注]说布兰登过分推销自己的论点，就像说金·卡戴珊自我感觉良好一样，并无任何不妥。

尽管纳撒尼尔·布兰登通常被视为自尊运动之父，但实际上却是约翰·瓦斯康塞洛斯把这项运动推向一个全新的水平。瓦斯康塞洛斯童年时期得过抑郁症，大学期间主修法律。1966年，他宣誓入职加利福尼亚州众议院之后，要做的第一件事就是为加州提升自尊和促进个人社会责任工作组引入立法，纳税人提供的赞助资金居然多达73.5万美元（约合今天的170万美元）。

这个工作组的第一项任务，就是凭经验帮助人们树立较强的自尊心，以减少犯罪、吸毒和酗酒、未成年怀孕、虐待儿女和配偶以及依赖福利等问题。一切看似完美，只有一个微不足道的小问题：他们做不到。实际上，工作组被迫不情愿地在其报告中承认，“自尊及其预期结果混在一起，人们觉得两者之间的联系无关紧要或压根儿没有联系”，[注]另外，“自尊与未成年怀孕、虐待儿童以及大多数吸毒和酗酒问题”都没有关系。尽管没人愿意承认，但坦率而言，自尊会预测成功这一想法滑稽至极。然而，瓦斯康塞洛斯在一份声明中竟然无视科学方法，否认了工作组的发现，声称“我们由衷地相信那是真的”。[注]

让我们来认识一下美国心理学家罗伊·鲍迈斯特，他被英国著名记者威尔·施托尔称为“摧毁美国自我之人”。[注]鲍迈斯特在职业生涯早期便开始研究自尊这一课题，最初是自尊运动最忠诚的信徒之一。但随

着时间的流逝，他日渐怀疑。他不明白为什么瓦斯康塞洛斯这样的人会声称，自卑的人有暴力倾向且具有攻击性。因为从自己的经验来看，事实恰恰与他说的相反。鲍迈斯特从来就不是一个仅凭经验做判断的人，他深入研究了这一问题，并于2003年和同事发表了一篇文章，明确声讨了将近30年来有关自尊的1.5万多项研究成果。

他们的文章里证据详尽，证明自尊与成功实际上没有任何关系。例如，军校学员的自尊与其作为领导者的客观表现并没有关系[注]；大学生的自尊并不会让他们具备优于常人的社会技能[注]；自尊心很强的职场人士也不会和同事有多么要好的关系。[注]对纳撒尼尔·布兰登及其追随者来说，还有一个更大的打击，即提升那些非成功人士的自尊并不会让他们表现更好，只会更糟糕[注]。鲍迈斯特与同事得出一个显而易见的结论，自尊“既不是任何事的预示器，也不是任何事的主要成因”[注]，尤其与成功及自我实现毫无关系。

我还没说到真正骇人听闻的部分。鲍迈斯特的研究揭露了一个让人难以忽视的真相，这一真相挑战了整个自尊运动赖以存在的各种假设。自卑并不是大多数美国人最先患上的心理疾病。同时，自尊的支持者会“因为缺乏自爱而哀叹”[注]，自尊的水平正以一种不可控制的势头稳步上升。真正的社会弊病，是大多数人自我感觉过于良好（通常没有任何客观原因）。

更糟的是，鲍迈斯特的文章表明，自尊心强的人更具暴力倾向和攻击性。[注]当恋爱关系陷入困境，他们更有可能选择离开、出轨或采取其他破坏行为。[注]他们还更有可能欺骗[注]、酗酒和吸毒。[注]所有这些都与加州工作小组一直以来所持的观点背道而驰。

尽管鲍迈斯特与研究团队揭露关于自尊的骗局已有数十年，但人们似乎就是无法摆脱对自尊的迷恋。为什么？我认为最根本的原因在于，感觉自己很优秀、很独特，比真正成为优秀、独特的人要简单得

多。就像凯勒笔下虚构的乌比冈湖小镇的父母们那样，向孩子灌输“他们本来就很优秀”的思想。

感觉良好效应

在英格兰西北部两条古老河流的交汇处，坐落着一个名为巴罗福德的迷人城镇。17世纪时，这个地区以“巫师的聚集地”著称。相传在1612年一个温暖的夏日，10名所谓的“彭德尔女巫”在这里被处以绞刑。如今，这里群山环绕，树木郁郁葱葱，还有长长的鹅卵石路，另一种奇妙的魔法正在酝酿之中。

在普通游客眼里，巴罗福德小镇也许看上去平淡无奇，甚至有些古怪，住宅区里高档餐馆和古董商店星罗棋布。游客很少知道，巴罗福德有一个非常有趣的特点：这个镇上的孩子非常乖巧。不相信？那你怎么解释巴罗福德小学校长瑞秋·汤姆林森坚称的根本没有所谓坏孩子一说？她认为350个学生中，每个人都是“非常特别而又独一无二的”。[注]正因为这一点，老师们不会提高自己音量或有任何纪律要求。汤姆林森说，惩罚只会“夺走受害者和作恶者需要的东西”。[注]相反，让这些男孩和女孩成为最好的自己所需要做的，就是提醒他们自己是独一无二的，而且要经常无条件地提醒他们这一点。

但在极少数情况下，如果神奇的赞扬失效了，孩子们确实做了错事，老师们只有一种方法可用。他们可以选择把孩子送到另一间教室去，最多也只能说：“你知道的，我一直认为你很棒，但你错误的行为让我觉得你最好在这里待一段时间，这里的小朋友会帮助你不再犯同样的错误。”[注]相当有趣的是，老师的唯一的核心选项便是告诉孩子们（表面上板着脸）：“你把我的耐心都磨没了。[注]”[注]

不管课堂表现如何，巴罗福德小学的孩子们都会获得无条件的表扬。这些小学生告诉前来参观的巡视人员，“没人在意我们是否用尽全力学习”。每年，学生们拿到关键阶段2的标准化考试成绩单时，都会

收到附带寄来的一封信，信中说学习成绩不可能检测出孩子所有独特而美好的品质，不管分数如何，汤姆林森校长都为他们骄傲，因为孩子们“在煎熬的一周里都已拼尽了全力”。[注]

这样膨胀的自尊并没有带来优异成绩这样的奇迹，对小镇而言，其效果并不比1612年绞死那些可怜的女人、使小镇摆脱“女巫之城”恶名的那些行为更好。实际上，2015年9月，这所学校得到了最差的评价，被英国政府的巡视员认定为“不合格”。其他专家则给巴罗福德的教育理念贴上了“幻想”的标签。[注]校长汤姆林森对这些批判之声的反应极其让人费解：尽管有些失望，但仍然“对未来信心满满，斗志昂扬”。[注]

巴罗福德小学采取了错误的方法，不惜一切代价保护这里每一个孩子的自尊。在这方面，该校同样不乏“同道中人”。我们都听说过这样的例子：运动队里每个人都是胜利者，比如美国青年足球组织的一个分支机构大约每个赛季要颁发3 500个奖项（至少每名运动员都会获得一个奖项）。[注]其他机构或组织会防止学生比赛失利，比如像美国和欧洲的一些学校已全面禁止所有竞技体育运动。[注]有一些小学不允许让孩子成绩不及格或在试卷上出现红笔痕迹，因为这意味着过于“消极”。[注]还有一些小学，学生每天都要花时间上“我爱我自己”的课程。[注]一所高中有30名毕业生代表发言[注]，而在他们即将就读的大学，分数虚高[注]成为一个日益严重的问题。

这种小心翼翼呵护年轻人自尊的做法，连美国的顶尖学府也分外推崇。比如在2001年，有高达91%的哈佛大学学生以优异成绩毕业。2013年，至少有一半毕业生的成绩得到了A。[注]但在2015年，72%的学生在投票中认为分数至上并不是什么问题。[注]作为一个耶鲁大学毕业生的姐姐，我特别喜欢哈佛大学的这些数据，直到发现耶鲁大学也存在同样的问题：2012年，一个专责委员会发现62%的成绩评价为A或

A–，而1963年达到同等成绩的比例仅为10%。有趣的是，许多耶鲁大学的学生及教工认为这种现象只是“学生整体越来越优秀”的缘故。[注]

以上事例都证实了一个问题的普遍存在，我称之为“感觉良好效应”（Feel Good Effect），这一效应带来的各种后果远不像名字这样令人愉快。比如在工作场所，认为自己很特别、很了不起的那些人，最好的境遇便是让同事感到厌烦；而最坏的情况则是，通往其“注定的伟大前程”的道路上，他们连一丁点儿批评也承受不了，最小的麻烦也搞不定，会被小挫折给击垮。美国喜剧演员乔治·卡林对此有过精辟评价：“现在的孩子都听不到那些对人格塑造至关重要的话了：‘你输了，鲍比。你真废物，鲍比。’他们已经习惯了温和的话语和态度，从没听过关于自己的真相，直到20多岁时，老板把他们叫进来吼道：‘鲍比，把你桌上的垃圾清理干净，然后给我滚蛋！你个废物！’”

这番话既好笑又刺耳，但卡林确实诠释得很精准。在现实世界中，不是每个人都是以优异成绩毕业的。实际上，我们对自己的技能和能力越是自欺欺人，就越不可能成功。一项研究发现，与那些更加务实的学生相比，那些对自己学术能力过于自信的大学新生，整个大学时代的幸福感比较低，课业参与度也比较低。[注]

感觉良好效应也会损害人们的人际关系。在一项极其复杂的约会成本研究中，研究人员对100名大学生对自身性格特征的自我评价与训练有素的心理学家对其做出的评价进行比较。心理学家认为那些对自己有着准确评价的年轻人真诚聪明。但对于那些不切实际地给予自己积极评价的年轻人，心理学家认为其“狡猾虚伪，不信任别人，自我防卫体系非常脆弱”。[注]同样，他们认为对自己评价准确的年轻女孩“复杂、有趣、聪明”[注]，那些对自己有不切实际评价的人则“防备心强、脸皮太薄”。不只是训练有素的心理学家能看到自欺欺人与自知之明之间的差距，如果去问那些过于自信的人的朋友对他们作何评价，这些朋友也会觉得他们“居高临下”、“充满敌意”和“自暴自弃”。另一方面，那些现实的人则被视为“充满魅力”和“沉着冷静”。

感觉良好效应使人们看不清自己真实的技能和能力，甚至会导致人们做出一些当时觉得不错但长远来看却是有害无益的人生选择。想想典型电视真人秀节目的老套说辞吧：年轻的医学预科学生缺席期末考试，开车10个小时参加近期走红的真人歌唱比赛的海选。然而相当尴尬的是，她唱歌很烂，未能进入第二轮。这个例子中，这位学生因为盲目自信做出的选择阻碍了她制订更加靠谱的未来计划。

如果人们不是自欺欺人而只是积极乐观呢，比如那些透过玫瑰色眼镜看世界的人？乐观的性格意味着坚持不懈，因此企业家和创业者往往要比一般职场人士更加积极乐观，这也不足为奇。注但如果是盲目乐观，那些玫瑰色的眼镜真的会模糊人们的视线。比如，小型企业在成立5年后依然可以存活下去的概率是35%，但81%的企业家相信自己成功的概率是70%或者更高。难以置信的是，有33%的人认为自己的成功是“毋庸置疑的”。注

即使面对冷冰冰的残酷事实，这种毫无根据的乐观也会存在。管理学教授托马斯·阿斯特布罗和萨米尔·艾尔何德利整理了由加拿大创新中心注搜集的数据，该机构属非营利性质，旨在帮助企业家将想法转变为生产力。这一项目评估了新的商业计划，随后将众多公司从A到F做了评级。平均来看，他们评出的失败概率与现实世界的实际情况几乎是一致的，70%的公司被评为D或F。但接近一半的企业家依然在苦苦支撑，许多人甚至加倍努力，一厢情愿地认为努力工作会使其难以为继的企业恢复生气。实话实说，这种情况根本就不会出现。

戴上玫瑰色眼镜

大家现在已经看到，对自己的缺点视而不见会招致失败。但在我们这些研究中的自我意识独角兽均体现出一种非凡的模式：在一些特定情境中，他们会从战略角度出发，戴上玫瑰色眼镜，而这一做法也会为他们带来切实的收益。引用一位自我意识独角兽（她是一位有才华的项目经理，最近被确诊身患重病）的话说，“偶尔去趟‘否定小

镇’可以，可不能在那里盖房安家啊”！[注]她告诉我们说，发现自己生病时，她觉得需要过几天假装一切都没发生的日子，好攒足力气来面对生病的现实。但她很快振作精神，积极勇敢地与病魔做斗争。

人们怎么知道何时戴上眼镜，何时又把它们摘下来呢？一条黄金法则就是，当我们需要从不断的挑战中迅速恢复活力，或需要坚持不懈才能成功时，感觉良好效应是有益的。这条法则对于演员来说尤其有效，因为被拒绝是演员这个行业常有的事。这一法则在“不发表，就发臭”的科研领域同样适用。正如丹尼尔·卡尼曼所说，“我认为，那些不懂自欺之重要意义的人，在没完没了的小失败和难得一见的成功面前终会枯萎凋谢，这也是大多数研究人员的宿命”。[注]但有一条极其重要的忠告：在你戴上玫瑰色眼镜踏上坚持不懈之路之前，要确定这条路真的会通往成功。如果你原本就是个糟糕的演员，无论多么坚持不懈也不会登上百老汇的舞台。你必须能发现前方可能是死胡同的种种迹象。如果这条路注定行不通，就准备好改变方向。

还有最后一种情形，我们可以暂时戴上玫瑰色眼镜。我曾经给一群职场人士开设了自我意识工作坊，在那里我遇到了凯蒂，她是一名会计，戴着眼镜，有些害羞，整堂课都在认真地记着笔记。可是课程快要结束时，她看上去不太情愿将刚学的“收集反馈”技巧付诸实践。我意识到有些不对劲，于是课后尝试接近她。我了解到她是一家专业服务公司的合伙人，刚刚经历了备受煎熬的一个月。公司上个月新加入一位合伙人，这位合伙人似乎处处与她过不去，而她刚刚在一场毫无挽回余地的家庭纷争中成为父母财产的托管人。简单来说，生活中一下子发生这么多事，凯蒂根本没有精力去关注提升自我，她只想尽力度过这次危机，全身而退。

有时生活会带来巨大的挑战，我们需要戴玫瑰色的眼镜来帮助自己渡过难关。自我意识独角兽们表达了同样的看法：当一个人出乎意料地遭到解雇，其自我意识的“旅程”就该停一停了。还有人发现离婚给自己带来了沉重的打击，选择浑然忘能帮助她度过最煎熬的时光。

如果那些自我意识独角兽偶尔出现自欺欺人的小状况，那也只是暂时的。一旦做好了准备，他们会勇敢地直面困难，重新踏上寻求自我意识的旅程。

最后有必要指出，在感觉良好和故意忽略身边的信号之间有一条分界线。尽管有些情况下戴上玫瑰色眼镜是最好的选择，但大多数情况都需要你无论如何把那副眼镜拿下来，尤其是比如入职、升职、公司扭亏为盈、收购或兼并、与爱人大吵一架等情况。当失败不是一个选择时，你就无权享受对痛苦浑然不觉的幸福。不幸的是，本书很快就会讲到，一场流行病正在发酵，威胁我们要把那条脆弱的平衡线抛得远些，再远些。

自拍综合征

那是我的记忆中最完美的一个清晨。在我不停歇地工作了6个月之后，丈夫为我安排了夏威夷生日旅行，着实给了我一个惊喜。我们的时间安排得很紧张，只能外出3天。但手里拿着刚做好的煎蛋卷踏入租住的小屋时，我们感觉好像到了天堂。那天晴空万里，空气中混杂着栀子花的香甜和海水咸咸的味道。我和丈夫悠闲地坐在那里，蓝色的海景一览无余，海浪翻滚着涌向洁白的沙滩。

我冲着丈夫微笑，他为赢得了我的赞许沾沾自喜。这时候，突然一个影子罩住了我们。我想，好奇怪，刚才还是万里无云呢。还没等我眯着眼抬头看，就听到一声尖叫和一阵傻笑。原来是一对非常惹眼的小情侣，20出头的样子，在我们正前方停了下来，铺开毛巾，我们什么也没说。他们脱掉短裤和T恤衫，只穿着名牌泳装，露出古铜色的健美身材，我有些不悦，因为他们溅起的沙子落到了我的煎蛋卷上。

茫然地盯着大海看了几分钟后，年轻女孩跳了起来。很明显，现在是时候进行一项你或许很熟悉的活动了：沙滩自拍。看到她夸张地翻弄着自己的头发，把墨镜推到鼻尖处，撅起嘴摆出人们再熟悉不过的鸭嘴自拍脸，我和丈夫没有忍住笑。

可接下来的事情就太过分了，这个姑娘的举动不再引人发笑，而是惹人心烦。她翘臀挺胸，夸张地摆出各种姿势，每隔30秒就要瞄一眼手机屏幕，回看一下自拍的效果。“她不能再这样了。”我跟丈夫嘀咕着，试图把飞进早餐里的沙子弹出去。“再等5分钟。”“再等10分钟。”我丈夫猜测着，结果我们都错了。足足过了15分钟，这个女孩才结束自拍坐下，好像刚才发生的一切再正常不过了，她向后躺到毛巾上睡了过去，完全没注意到周围的每个人都张大了嘴巴盯着她。

沙滩自拍女孩的行为算不上特立独行，这个插曲也不过是社交媒体迅速扩张带来的自我崇拜发展势头迅猛的一个例证。一位自我意识独角兽曾经说他的一位朋友每天要拍40~50张自拍。有一次他们一起出去吃饭，这位朋友就餐时间都在忙着自拍，还一度借口去卫生间，在那里自拍了更多，还把这些照片发到了社交账号上，而这一切都是他回到餐桌前完成的。

我们都认识患有自拍综合征的人。自拍综合征的症状包括难以理解的自我专注，导致多种自欺欺人的想法，其中包括（但不限于）认为别人关注你今天早餐吃了什么，今天是你孩子的生日或者你在享受有史以来最棒的假期。也许平心而论，对许多人来说，在很多方面自拍综合征已经突破了底线，成为一种广泛而低级的自恋。毫无疑问，几乎所有人都在其个人或职业生活中遇到过不可救药的自恋狂。那些无比确信自己是宇宙中心的人，似乎做不到忽略自我关注周围的人。

但我们并不总能意识到，强烈的自我关注不仅会妨碍我们看清周围的人，也会影响我们看清真实自我的能力。研究显示，通常来说自我感觉很独特的程度与自知之明的水平两者间成反比。例子俯拾皆

是：比如说，在脸谱网（Facebook）上晒自拍最多的人，似乎最不可能意识到他人对这一行为有多厌烦。(注)

在审视社交媒体“客观私人”这一特点时，我们便能理解为何自恋会泛滥成灾。在大多数在线交流中，我们看不到别人的反应或面部表情，因此更容易以自我为中心，做事欠缺考虑。研究人员将这种情况称为“道德浅化假说”(注)，即简短的在线互动导致人们产生浅薄的想法，使得我们以一种更肤浅的方式看待自己和他人。

当然，这并不是说每个爱自拍或使用社交媒体的人都是自恋狂。(注)但从科学的角度看，这些事情毫无疑问是有关联的，也有充分的证据证明自恋人数正处于上升态势。比如，在一项针对数万名美国大学生的研究中，心理学家特温吉与同事发现，从20世纪80年代中期到2006年，自恋人数足足上升了30%(注)，衡量标准为类似这样的陈述：“要是我来统治世界，世界会更美好”、“我向来清楚自己在做什么”和“直到得到所有我应得的，我才会心满意足”。

并不只有1980—1999年出生的人才拥有这种模式，不要把自恋这一趋势完全归到“千禧一代”（Millennials）身上。另一项分析高中生对“我是个重要人物”这一问题的反应的长期研究发现，在20世纪50年代只有12%的人同意这一观点，但截至1989年［那时“X一代”（Gen Xers）正在读高中］，这一比例上升为约80%。(注)还记得上一章中的那项研究吗？在那项研究中，正读高中的美国“婴儿潮一代”（Baby Boomers）有25%的人认为自己的人际交往能力能排进受试者的前1%。

自拍综合征不是一种代际现象，也不仅限于颇具争议的更加以自我为中心的青少年这一群体。不断增强的“自我”关注随处可见，从现代文学到社交媒体都有其身影，就连白宫的椭圆形办公室里也不例外。一项研究分析了美国1790—2012年的国情咨文，发现文中“他/她的”以及“邻居”这类与他人相关的词汇数量在减少，“我”、“自己”以

及“我的”这类有关自我关注的词汇数量在增加。[注]同样，我用搜索引擎检索了超过1 500万本书，发现书中对“自己”一词的使用频率从1900年到1974年降低了将近50%，但从1975年到2008年上升了87%还多！

现在你可能正想着某个极其自恋的脸谱网好友或某位自我感觉良好的明星，但我劝你扪心自问一下自己是如何使用社交媒体的，不管是脸谱网、照片墙（Instagram）、领英（LinkedIn）、推特（Twitter）、快拍（Snapchat）还是其他任何社交媒体。当你晒出一张自己度假的美照时，你脑子里在想什么？想展现怎样的形象？你希望获得什么？很少人会以这种理性或分析的方式思考自己在社交媒体上的习惯。实际上这些习惯感觉是那么自然，我们连想都不会想，而这正是问题所在。

这种情况说明了一个更大的问题：我们起初为什么使用社交媒体？尽管社交媒体应该用于人际交往，但2015年的一项研究发现，在人们使用这些平台的诸多原因中，维持人际关系居然排到了最后。[注]而排在最前面的原因其实是分享自己的生活，人们通常将其称为“自我展示”。自我展示本身并不一定是坏事。但现在出现了一种有趣的模式：随着自我展示的增多，人们的同理心随之减少。2000年左右，聚友网（MySpace）、Friendster交友网站和其他类似脸谱网的前身这类社交网站数目激增，人们却越发缺乏同理心，更加以自我为中心。研究表明，与20世纪80年代早期的大学生相比，当下的小学生赞同“对那些不如我幸运的人，我经常心存善念与关爱”以及“我有时候站在朋友的角度看问题，这样就能更好地理解他们”的概率还要低11%。[注]

这时候，你可能在想这是不是一个“先有鸡还是先有蛋”的情况。我们怎么能断定社交媒体会导致自恋呢？是不是自恋、缺乏自知之明的人更有可能使用社交媒体呢？这些都是很重要的问题，也有实实在在的证据表明这两个问题的答案是肯定的。让我们从第二个问题开始：自恋的人会更多地使用社交媒体吗？从东西方文化视角展开的研

究显示，自恋者确实会把社交媒体作为释放其膨胀的自我的地方，花更多的时间来发布与自我有关的内容，比如自拍。注

现在回到第一个问题上，社交媒体真的会导致人们自恋吗？也有证据可以证明这一论点。在一项研究中，受试者被随机分为两组，每人有35分钟上网时间。注第一组受试者花时间编辑自己的聚友网页面，而另一组受试者在谷歌地图上查找自己上学的路线。当研究人员测量每组受试者的自恋程度时，花时间编辑聚友网的受试者的分数相当高，这表明社交媒体不仅会让人更自恋，而且有着立竿见影的效果。

当然，迷恋自拍和独特的宝宝名字通常并不足以判定一个人是否属于病态自恋。病态自恋是一种人格障碍，其特征表现为极度自负，渴望权力和他人的崇拜，无法认识到他人的需要等。注研究显示，自恋者的友谊和恋情往往短暂而强烈，一旦另一方看清其本性，这份感情也就走到了尽头。自恋者觉得有权享有自己实际上不能拥有的东西，不能容忍批评。

在工作中，尽管自恋的领导有信心设定一个清晰的愿景，但他们往往会高估自己的表现注，主导决策过程注，寻求过度肯定注，缺乏同理心注，更有可能采取有违职业道德的行为。注尽管自恋的领导对自己的领导才能极度自信，但在团队看来其效率其实最低。注人们发现，自恋的首席执行官回应客观的表现反馈明显要少于那些不自恋的首席执行官，这种情况通常会带来毁灭性影响。注在一项引人注目的研究中，研究人员查尔斯·汉姆与同事测量了标准普尔500指数公司在美国证交会中留存的首席执行官的签名大小（签名大是自恋的表现），他们发现首席执行官的签名越大，其公司在某些指标上的表现就越差。注

除了在社会和职场引起的后果外，即便是低级（即非病态的）自恋也会蚕食人们的自信心。想想你在网上晒出的那个版本的自己。如

果像大多数人一样，你可能也会呈现给大家一幅经过修饰的“期望中的”照片，让人觉得你的生活太过优越了。[注]自恋的影响无处不在，从脸谱网状态更新[注]到交友档案[注]，再到美国选举期间国会议员的推特消息发布[注]，都能看见其踪影。例如，与其他交流方式相比，人们在社交媒体上使用消极词汇的数量相对较少[注]，一半的状态更新也都是想给人留下好印象。[注]

矛盾的是，“期望中的自我”不断提升，可能会导致自我毁灭，尤其是当“真实的”与“期望的”两个自我版本不相匹配的时候（“我的巴黎度假照看上去当然完美极了，但没人知道丈夫和我整个旅程都在争吵，我都有点想离婚了”）。在我们费尽心机让每个人相信我们是多么成功、幸福或有魅力时，通常不仅没能骗到任何人，反而是在提醒自己有多么不成功、不幸福或缺乏魅力，这些才是我们的真实感受。

为了了解社交媒体中的自我膨胀对人们的自我形象有多大损害，我们来看看一位18岁的澳大利亚模特艾森娜·欧尼尔的故事。近来，欧尼尔成为“抵制自我崇拜运动”的代表人物，她宣布要关闭自己所有的社交媒体，[注]这一举动让她的上百万粉丝震惊不已。欧尼尔告诉粉丝们自己大部分时间都沉迷于他们给予自己的关注、认可和地位，不停地追求他人的崇拜和爱慕，给她的自信心造成了沉重打击。晒的照片越多，她就越沉迷于完美，反过来，当欧尼尔发现自己从来就没有达到过完美的状态时，她就越发沮丧：“我花好几个小时看网上那些完美女孩，渴望成为她们那样的人。但当我成了她们中的‘一员’，我还是不开心、不满意，内心也不平静。”

自那以后，欧尼尔建立了一个名为“一起成为游戏变革者”的网站[注]，在网上整理资源，揭露社交媒体中她所说的“虚假”。就在写作本书的时候，欧尼尔的网站上没有一张模特照片，只有一则标题为“我？”的简短介绍。有时候，那些打破自我崇拜的人恰恰是我们认为最不可能这样做的人。现在，让我们一起来聊聊如何打破自我崇拜。

从自恋到自我意识：抵制自我崇拜

通过上一章内容，想必读者对大多数人并不认为自己自恋这一现状已见怪不怪了。好消息是只有4%的人真正属于病态自恋，坏消息是96%的人或多或少都有一些自恋行为，至少当时有那么一点儿。附录H里有一项评估能帮助你确定目前的自恋程度。不管得分多少，如果你想远离自恋走向自我意识，可以尝试以下3个方法：成为一名信息分享者、培养谦逊品质以及练习自我接纳。

日常生活中你会花多少时间和精力在自己身上？也许比你想象中的时间要多。一项研究发现，聊天中人们有60%的时间都在谈论自己。[注]使用社交媒体交流时，这一比例更是达到了惊人的80%。[注]但自我意识独角兽们不同。绝大多数情况下，他们交流（不管是线上还是线下）的关注点都在其他人或事上，朋友、同事以及全球各地发生的大事等。有人恰如其分地指出“世界不会围绕着我转”。也有人解释说，与他人沟通的方法包括“对除自己以外的事物保持好奇心”。

但当大部分社交媒体的存在似乎只为了展示自我时，人们还有可能去关注他人吗？先来看看整体状况。研究人员发现，使用社交媒体的人大体可分为两类[注]：80%是所谓的“自我信息者”（Meformers），他们喜欢发布关于自己的信息，告诉所有人自己发生了什么。剩下的20%就是“信息分享者”（Informers），他们往往会发布一些与自己无关的信息，比如有用的文章、有趣的观察以及搞笑的视频等。信息分享者往往比自我信息者拥有更多的朋友，享受着更丰富、更满意的交流互动。

这样来看自我意识独角兽是信息分享者，这一点也许没什么好奇怪的。但开始深入研究这一话题时，我惊讶地发现独角兽会比“非独角兽”在社交媒体上花费更多的时间（大约多20%），他们只是用这段时间做了不同的事情罢了。他们没有登录账号发自拍，更新状态，说即将到来的假期或者自己最新取得的职场成就，而是把社交媒体当作真

正与他人接触保持联系的方式。一位50多岁的企业家独角兽告诉我们：“社交媒体让我能看到自己关心的人最近在忙些什么。我不经常在脸谱网上发消息，但会尽量每周分享几次令人振奋、有趣或与众不同的内容。如果我发了一张照片，那照片上更有可能是一只在树上栖息或在夕阳下翱翔的老鹰，总之是一些我能分享给他人的美好事物。”和其他自我意识独角兽一样，这位企业家使用社交媒体的目的并不是积累很多的“赞”，而是分享、娱乐和激励他人。还有一位45岁左右的经理，他也是一名自我意识独角兽，他说：“有时候就像坎耶·维斯特（美国著名说唱歌手）这样的大明星也需要来自公众的肯定，比如‘对！你很棒！’这样的鼓励话语，但我觉得自己不需要这些。”

我要说的很明确：要实现从自恋到自我意识的转变，就要试着成为一名信息分享者，也就是说，少关注自己，多关注与他人的交流与联系。那么接下来24小时，我给你的挑战就是关注一下你说了多少与自己有关的话以及你有多么关注他人，包括线上和线下。在受到自我信息者的聊天话题或帖子引诱时，问问自己：“做这件事，我希望实现什么呢？”请注意，要做好这件事起初并不容易。自从开始写本书，我就在运用这一技巧，自恋的强大吸引力让我感到异常惊讶。这种做法暴露了很多我之前都没意识到的行为。从那以后，我就努力改变自己的表达方式，尤其是在网上。尝试这种做法几天后，我打赌你一定会发现让自己感到惊讶的事情。

然而，关注他人就其本身而言，并不会帮助我们战胜自我崇拜。我们还需要对自己的品质有更真实的了解，换句话说就是要培养谦逊的品质。谦逊意味着接受自己的弱点和正确看待自己的成功，这是自我意识的关键部分。

安吉拉·阿伦茨小时候就梦想成为一名服装设计师。那时候她会一连几个小时盯着母亲的杂志看那些漂亮的图片，然后缝制自己的衣服。进入大学后，阿伦茨开始思考为什么其他学服装设计的学生看上去比自己更有天赋。有一天，一位教授把她拉到一边给了她一些建

议。教授尽管出于好意，但阿伦茨仍是有些难以接受。教授告诉阿伦茨，谈论时尚却不能创造时尚的人，我们把这种人叫作商人。注

也许可以这么说，大多数踌躇满志的学生在被告知自己不够优秀而无法实现梦想时，便会陷入自欺欺人的旋涡。我们会抓着身边的人说：“那个教授懂什么，她就是一直跟我过不去！”阿伦茨不是这种人。她从小在印第安纳州新巴勒斯坦长大，有5个兄弟姐妹，她自幼便懂得要努力学习，保持谦逊。因此，她有着较强的自我意识，明白教授的建议是中肯的。

阿伦茨接受了建议，成了一名商人。到2006年，阿伦茨成为英国传统奢侈品牌博柏利（Burberry）的首席执行官。她改变了这一品牌的设计和零售及数字运营模式，通过这些举措，在全球经济衰退时策划了一次令人折服的公司转型。注一路走来，她收获了无数值得自豪的荣誉，5年内4次被《福布斯》（*Forbes*）杂志评为全球最有影响力的女性之一，被《财富》杂志评为年度企业家之一，甲骨文公司（Oracle）为其颁发了杰出领导奖，等等。

但阿伦茨不会去炫耀这些成就，这不是她的风格。她在应聘苹果公司在线和零售业务高级副总裁一职时，接受了苹果公司首席执行官蒂姆·库克的面试，她特别强调自己既不是什么技术专家，在消费类电子产品领域也没有任何经验。但库克清楚自己不需要什么技术奇才或零售专家来扭转苹果公司零售部所处的困境。他需要的是具有团队精神的人：一个能够参与其中并激励员工的无私领导。

阿伦茨前几个月在新岗位上干得怎么样呢？一个比较自恋的领导也许会竭力设定一个美好的愿景引人注目，不管这一愿景对公司而言是不是正确的决定，但阿伦茨没有这样做。她跑遍100多家零售店、客户服务中心以及后勤办公室，只有一个简单的目标：倾听。接下来，她开始每周给6万名零售部员工发一次个人信息，其目的不是告诉他们她的意见或者她的部门计划，而是让他们更多地参与决策，这些决策

都与他们自身息息相关。她让员工把自己当成“高管……用（苹果公司）数年来努力打造的产品与顾客接触”。[注]

阿伦茨这种完全不以自我为中心，谦逊、包容的领导风格令一些新闻界人士困惑不已，《财富》杂志编辑珍妮弗·莱因戈尔德忍不住发问：“安吉拉·阿伦茨究竟在苹果公司搞什么鬼？”[注]然而，阿伦茨取得的成绩已经说明了一切。从财务报表上看，2015年是公司有史以来最成功的一年[注]，收益增长了28%，达到2 340亿美元，员工留任率的比例飙升至81%[注]，这是苹果公司迄今为止的最高纪录。阿伦茨现在成了全世界最具标志性、最有价值的企业中薪酬最高的员工，据估计年薪超过2 500万美元。

毫无疑问，像阿伦茨这样谦逊的人客观来讲更成功，是因为关注他人使他们更受人爱戴和尊敬；他们工作努力，不把任何事视为理所当然；在自己找不到答案时敢于承认；愿意向他人学习而不会固执己见。结果便是，在这样的领导手下工作，员工会更加投入和满意，也不太可能选择离开。[注]对于高层领导而言尤其如此，如果学不会控制自己的自恋心理，那是极其危险的。

然而，谦逊的品质在自我崇拜社会中往往是个例而非普遍情况，商界内外皆如此。我发现造成这一可悲现状的原因有三个：第一，人们经常把谦逊和过低的自我价值感相混淆，因此认为谦逊是不可取的，尽管事实正好相反，因为谦逊意味着了解自己的弱点，能正确看待自己的成功，是自我意识的必要组成部分[注]；第二，谦逊的品质之所以少见，原因在于要拥有它，必须在自我崇拜的中心驯服那头强大的野兽：自我；最后，谦逊需要人们接受自己存在一定程度的不完美，而大多数以目的为导向的人（A型人）很少会允许自己不完美。（想快速评估自己的谦逊程度，参见附录I。）

但谦逊意味着我们该因为自身不可避免的缺点讨厌自己吗？意味着我们该不断反省自己的缺点从而避免自以为是吗？万幸的是，面对

无限自负的自己时，我们可以不必选择憎恨自我，而是选择自我接纳——战胜自我崇拜的第三个方法。自负意味着忽略客观事实，认为自己很完美，而自我接纳（有些研究人员也称自我同情）则意味着：理解客观事实，无论怎样都选择喜欢自己。因此，自我接纳的人不会努力追求完美，或自欺欺人地相信自己就是完美的，他们会理解和原谅自己的不完美之处。

令人深受鼓舞的是，自我接纳会带来自尊所标榜的所有好处，几乎无须任何代价。尽管两者都预示着幸福和乐观，但只有自我接纳程度高的人才能积极看待自己，而且不依赖外在的肯定[注]（也就是说，他们不需要过分的赞扬，不需要脸谱网上几百个“赞”，也不需要有着比喻意义的金色星星，让自己感觉良好，对自己的贡献感到自豪）。

自我接纳不仅在理论上是个好主意，在实践中也会促成人们的成功和幸福。在一项研究中，美国著名心理学家克里斯汀·聂夫及同事让那些定向就业的本科生参加了一次模拟面试，面试的工作是他们“非常渴望的”。[注]当面试官让学生们描述自己最大的缺点时，那些自我接纳程度高的同学显得不那么紧张，说完之后有些难为情。要是真正的工作面试，他们很可能会表现更好。

如何提高自我接纳能力呢？一个方法就是更好地审视自己的内心独白。美国组织心理学家史蒂文·罗格伯格和同事专门针对参加为期一周的领导力项目的高管进行过一项研究，发现自我接纳的内心独白是非常有用的。一周结束时，每位受试者给未来的自己写了封信，内容是关于学习的课程以及想要做出的改变。研究人员把每封信都做了标记，要么是自我接纳（他们称为“建设性的”），要么是自我批判。使用自我接纳语言的主管与自我批判型的主管相比，效率更高、压力更小（有趣的是，自我批判型的领导也更缺乏创造力）。[注]

下一章讨论认知和停止反思时，我们还会重新回顾这一观点。但现在，尤其是如果你感觉很糟糕——内心愧疚、害怕、沮丧或应付不来——注意一下你是在自我批判（“忘了定闹铃！我到底怎么了？为什

么连最简单的事都做不好”）还是在自我接纳（“那是个错误，但人无完人，有些失误在所难免”）。有时候，问自己这个问题会很有帮助：“我会把刚才对自己说的话，说给那些我喜欢和尊敬的人听吗？”

下定决心培养谦逊的品质，富有同情心地接纳自己，是需要勇气的。我们遇到过这样一位自我意识独角兽，他原本是名建筑师，经过训练如今已成为全球技术总监。他分析说：“问题不在于意识到自己的存在，而在于热爱你发现的那个自己。”这一过程会令人不舒服吗？有时候会的。但通常不舒服就意味着在进步。还有一位自我意识独角兽是一家消费产品公司的市场经理，正处在职业生涯的中期，他说道：“你越专注于培养自我意识，就越会对自己有同理心和慈悲心。”

关于谦逊和自我接纳最好的例子，莫过于乔治·华盛顿的告别演说了，可以说是现代史上最让人尊崇的总统演说之一。人生暮年，他为美利坚合众国的建设鞠躬尽瘁，在向这个国家告别时，他说道：“……还没发现有故意的错误，但我非常了解自己的缺陷，自知所犯错误不在少数。”[注]接着，华盛顿请求美国公民给予自己同样的恩赐，就像他给予自身的一样：“我将永远满怀希望，希望我的国家永远宽恕这些错误……希望由于我才疏学浅而犯的一些失误，将随着我即将长眠地下而湮没无闻。”

截至目前，我们已探索了关于洞察力的无形的常见阻碍因素，包括阻碍我们看清自己的盲点和助长自欺欺人之心的社会力量。现在，可以开始学习如何改善这种局面了。你马上会了解到，想要冲破这些阻碍，需要摒弃之前对自我意识真正含义的了解。在下一章，我们将会揭露内在自我意识最常见的愚行和谬见，学习究竟应该怎么做。

---

1. analyzed the names given: Jean M. Twenge, Emodish M. Abebe, and W. Keith Campbell. “Fitting in or standing out: Trends in American parents’ choices for children’s names, 1880–2007.” Social Psychological and Personality Science 1.1 (2010): 19– 25.

2. “Parents used to give”: Gina Jacobs. “Unique baby names not just a celebrity fad,” newscenter.sdsu.edu, May 20, 2009, http://newscenter.sdsu .edu/sdsu_newscenter/news_story.aspx?sid=71319.
3. Cult of Self is a fairly: Roy F. Baumeister, et al. “Does high self- esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles?” Psychological Science in the Public Interest 4.1 (2003): 1– 44.
4. The seeds were first sown: Stanley Coopersmith. The Antecedents of Self- Esteem. Consulting Psychologists Press, 1967.
5. we didn’t need to become: Jean M. Twenge and W. Keith Campbell. The Narcissism Epidemic: Living in the Age of Entitlement. Simon and Schuster, 2009, p. 62.
6. “profound consequences for every”: Nathaniel Branden. The Six Pillars of Self- Esteem. Bantam Dell Publishing Group, 1995, p. 5, as cited in Roy F. Baumeister, Laura Smart, and Joseph M. Boden. “Relation of threatened egotism to violence and aggression: The dark side of high selfesteem.” Psychological Review 103.1 (1996): 5.
7. “couldn’t think of a single”: Nathaniel Branden. “In defense of self.” Association for Humanistic Psychology (1984): 12– 13, p. 12, as cited in Roy F. Baumeister, Laura Smart, and Joseph M. Boden. “Relation of threatened egotism to violence and aggression: The dark side of high self- esteem.” Psychological Review 103.1 (1996): 5–33.
8. “between self- esteem and teenage”: Andrew M. Mecca, Neil J. Smelser, and John Vasconcellos. The Social Importance of Self- Esteem. University of California Press, 1989, p. 105.
9. “we all know in our gut”: Ibid.
10. “the man who destroyed”: Will Storr. “The man who destroyed America’s ego,” medium.com, February 25, 2014, https://medium.com/matter/ the- man- who- destroyed- americas- ego- 94d214257b5#.dasai1u4q.
11. military cadets’ self- esteem: Martin M. Chemers, Carl B. Watson, and Stephen T. May. “Dispositional affect and leadership effectiveness: A comparison of self- esteem, optimism, and efficacy.” Personality and Social Psychology Bulletin 26.3 (2000): 267– 277.
12. College students’ self- esteem: Duane Buhrmester, et al. “Five domains of interpersonal competence in peer relationships.” Journal of Personality and Social Psychology 55.6 (1988): 991–1008.
13. Professionals with high self- esteem: Julia A. Bishop and Heidi M. Inderbitzen. “Peer acceptance and friendship: An investigation of their relation to self- esteem.” Journal of Early Adolescence 15.4 (1995): 476– 489.

14. boosting the self- esteem of the unsuccessful: D. R. Forsyth and N. A. Kerr. “Are adaptive illusions adaptive.” Poster presented at the annual meeting of the American Psychological Association, Boston, MA (1999), cited in Baumeister et al., 1996.

15. neither “a major predictor”: Roy F. Baumeister, et al. “Does high self- esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles?” Psychological Science in the Public Interest 4.1 (2003): 1– 44.

16. “bemoan[ing] the lack”: Ibid.

17. more violent and aggressive: Baumeister et al. “Relation of threatened egotism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem.” Psychological Review 103.1 (1996): 5–33.

18. When their romantic: Caryl E. Rusbult, Gregory D. Morrow, and Dennis J. Johnson. “Self-esteem and problem-solving behaviour in close relationships.” British Journal of Social Psychology 26.4 (1987): 293– 303.

19. more likely to cheat: Thalma E. Lobel and Ilana Levanon. “Self- esteem, need for approval, and cheating behavior in children.” Journal of Educational Psychology 80.1 (1988): 122–123.

20. drink, and do drugs: Meg Gerrard, et al. “Self-esteem, self-serving cognitions, and health risk behavior.” Journal of Personality 68.6 (2000): 1177– 1201.

21. “special and unique.”: Richard Adams. “Headteacher whose praise for pupils went viral falls foul of Ofsted,” theguardian.com, September 24, 2015, http://www.theguardian.com/education/2015/sep/24/headteacherwhose- praise- for- pupils- went- viral- falls- foul- of- ofsted.

22. “robs the victim”: Zole O’Brien. “Children are never naughty, says head,” express.co.uk, June 28, 2015, http://www.express.co.uk/news/uk/587459/ Children- teachers- bad- behaviour.

23. “You know I think you’re wonderful”: Allison Pearson. “Sparing the rod has spoilt these teachers,” telegraph.co.uk, June 30, 2015, http://www .telegraph.co.uk/education/primaryeducation/11707847/Allison- Pearson- Sparing- the- rod- has- spoilt- these- teachers.html. 77 “you have emptied”: Ibid.

24. 英国著名记者埃里森·皮尔逊饶有兴致地想象，如果这样的说话哲学运用到第二次世界大战前后英国的外交关系中，将会是什么样子：尊敬的希特勒先生：您已经磨光了我们的耐心。请归还波兰，否则您将会对我们的福祉产生严重影响。爱您的英国

25. “you have emptied”: Ibid.

26. “tried their best during”: “Barrowford school’s KS2 ‘proud’ letter to pupils goes viral,” bbc.com, July 16, 2014, http://www.bbc.com/news/ukengland- lancashire- 28319907.

27. a “fantasy”: Jaya Narain. “Inspectors slam primary school where there’s no such thing as a naughty child and teachers are banned from raising their voices — and give it Ofsted’s lowest possible rating,” dailymail.co.uk, September 25, 2015, http://www.dailymail.co.uk/news/article- 3249078/ Inspectors- slam- primary- school- s- no- thing- naughty- child- teachersbanned- raising- voices- Ofsted- s- lowest- possible- rating.html.

28. “very positive and excited”: Ibid.

29. hands out roughly 3,500 awards: Ashley Merryman. “Losing is good for you,” nytimes.com, September 24, 2013, http://www.nytimes .com/2013/09/25/opinion/losing- is- good- for- you.html?_r=0.

30. banned all competitive sports: Dilvin Yasa. “Has the self- esteem movement failed our kids,” childmags.com.au, September 22, 2014, http:// www.childmags.com.au/family/relationships/6766- has- the- self- esteemmovement- failed- our- kids.

31. they’re too “negative”: William Turvill. “School bans red ink — and tells teachers to mark in green instead (and get pupils to respond in purple),” dailymail.co.uk, March 19, 2014, http://www.dailymail.co.uk/news/ article- 2584672/School- bans- red- ink- tells- teachers- mark- green- inst.

32. “I Love Me” lessons: Richard Lee Colvin. “Losing faith in self- esteem movement,” latimes.com, January 25, 1999, http://articles.latimes .com/1999/jan/25/news/mn- 1505.

33. with 30 valedictorians: Frank Bruni. “Common core battles the cult of self- esteem,” dallasnews.com, December 1, 2013, http://www.dallasnews .com/opinion/latest- columns/20131201- common- core- battles- the- cult- ofself- esteem.ece.

34. grade inflation: Valerie Strauss. “Why grade inflation (even at Harvard) is a big problem,” washingtonpost.com, December 20, 2013, https:// www.washingtonpost.com/news/answer-sheet/wp/2013/12/20/why- gradeinflation- even- at- harvard- is- a- big- problem/?utm_term=.6b4ef3d0ee6d.

35. grades awarded were A’s: Matthew Q. Clarida and Nicholas P. Fandos. “Substantiating fears of grade inflation, dean says median grade at Harvard College is A- , most common grade is A,” thecrimson.com, December 4, 2013, http://www.thecrimson.com/article/2013/12/3/grade- inflation- mode- a/.

36. 72 percent of students polled: Kristin Touissant. “Harvard class with A- average not worried about grade inflation,” boston.com, May 27, 2015, http://www.boston.com/news/local- news/2015/05/27/harvard- class- witha- average- not- worried- about- grade- inflation.

37. “a more consistently excellent”: Robert McGuire. “Grade expectations,” yalealumnimagazine.com, September/October 2013, https:// yalealumnimagazine.com/articles/3735.

38. college freshmen were overconfident: Richard W. Robins and Jennifer S. Beer. “Positive illusions about the self: Short- term benefits and long- term costs.” Journal of Personality and Social Psychology 80.2 (2001): 340–352.

39. “guileful and deceitful”: C. Randall Colvin, Jack Block, and David C. Funder. “Overly positive self- evaluations and personality: negative implications for mental health.” Journal of Personality and Social Psychology 68.6 (1995): 1152, 1156.

40. “complex, interesting, and intelligent”: C. Randall Colvin, Jack Block, and David C. Funder. “Overly positive self- evaluations and personality: negative implications for mental health.” Journal of Personality and Social Psychology 68.6 (1995): 1152–1162.

41. entrepreneurs and founders tend: Keith M. Hmieleski and Robert A. Baron. “Entrepreneurs’ optimism and new venture performance: A social cognitive perspective.” Academy of Management Journal 52.3 (2009): 473– 488.

42. “dead certain”: Arnold C. Cooper, Carolyn Y. Woo, and William C. Dunkelberg. “Entrepreneurs’ perceived chances for success.” Journal of Business Venturing 3.2 (1988): 97–108.

43. Canadian Innovation Centre: Thomas Åstebro and Samir Elhedhli. “The effectiveness of simple decision heuristics: Forecasting commercial success for early- stage ventures.” Management Science 52.3 (2006): 395– 409.

44. 我在书中几乎一字不差地重现了自我意识独角兽的话。我在不改变其原意的前提下做了一些小改动，以让内容更有可读性。

45. “I believe that someone”: Daniel Kahneman. Thinking, Fast and Slow. Macmillan, 2011, p. 264.

46. post the most selfies: Laura E. Buffardi and W. Keith Campbell. “Narcissism and social networking web sites.” Personality and Social Psychology Bulletin 34.10 (2008): 1303– 1314.

47. “moral shallowing hypothesis”: Paul Trapnell and Lisa Sinclair. “Texting frequency and the moral shallowing hypothesis.” Poster presented at the Annual Meeting of the Society for Personality and Social Psychology, San Diego, CA. 2012.

48. anyone who takes selfies: Jesse Fox and Margaret C. Rooney. “The Dark Triad and trait self- objectification as predictors of men’s use and self- presentation behaviors on social networking sites.” Personality and Individual Differences 76 (2015): 161– 165.

49. narcissism increased, a full 30 percent: Jean M. Twenge, et al. “Egos inflating over time: A cross-temporal meta-analysis of the Narcissistic Personality Inventory.” Journal of

Personality 76.4 (2008): 875– 902.

50. roughly 80 percent: Cassandra Rutledge Newsom, et al. “Changes in adolescent response patterns on the MMPI/MMPI- A across four decades.” Journal of Personality Assessment 81.1 (2003): 74– 84.

51. increase in self- focused: William J. Chopik, Deepti H. Joshi, and Sara H. Konrath. “Historical changes in American self- interest: State of the Union addresses 1790 to 2012.” Personality and Individual Differences 66 (2014): 128– 133.

52. maintaining our relationships: Sonja Utz. “The function of self- disclosure on social network sites: Not only intimate, but also positive and entertaining self- disclosures increase the feeling of connection.” Computers in Human Behavior 45 (2015): 1– 10.

53. 11 percent less likely: Sara H. Konrath, Edward H. O’Brien, and Courtney Hsing. “Changes in dispositional empathy in American college students over time: A meta- analysis.” Personality and Social Psychology Review 15.2 (2010): 180–198.

54. narcissists indeed use social media: Eric B. Weiser. “# Me: Narcissism and its facets as predictors of selfie- posting frequency.” Personality and Individual Differences 86 (2015): 477– 481; Soraya Mehdizadeh. “Selfpresentation 2.0: Narcissism and self- esteem on Facebook.” Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking 13.4 (2010): 357– 364.

55. spent 35 minutes online: E. Freeman and J. Twenge. “Using MySpace increases the endorsement of narcissistic personality traits.” Society for Personality and Social Psychology (2010).

56. personality disorder characterized: American Psychiatric Association. Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM- 5®). American Psychiatric Publishing, 2013.

57. overrate their performance: John W. Fleenor, et al. “Self– other rating agreement in leadership: A review.” The Leadership Quarterly 21.6 (2010): 1005– 1034.

58. dominate decision processes: Robert Hogan, Robert Raskin, and Dan Fazzini. “The dark side of charisma.” Measures of Leadership (1990).

59. seek excessive recognition:Carolyn C. Morf and Frederick Rhodewalt. “Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self- regulatory processing model.” Psychological Inquiry 12.4 (2001): 177– 196.

60. show less empathy: Seth A. Rosenthal and Todd L. Pittinsky. “Narcissistic leadership.” The Leadership Quarterly 17.6 (2006): 617– 633.

61. behave unethically: Michael Maccoby. “Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons.” Harvard Business Review 78.1 (2000): 68– 78.

62. lowest in effectiveness:Timothy A. Judge, Jeffery A. LePine, and Bruce L. Rich. “Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance.”Journal of Applied Psychology91.4 (2006): 762–776.

63. less responsive to objective:Arijit Chatterjee and Donald C. Hambrick.“Executive personality, capability cues, and risk taking: How narcissistic CEOs react to their successes and stumbles.”Administrative Science Quarterly 56.2 (2011): 202– 237.

64. measured the size of CEO:Charles Ham, et al. “Narcissism is a bad sign:CEO signature size, investment, and performance.”UNC Kenan- Flagler Research Paper2013– 1 (2014).

65. overly favorable impression:Shanyang Zhao, Sherri Grasmuck, and Jason Martin. “Identity construction on Facebook: Digital empowerment in anchored relationships.”Computers in Human Behavior24.5 (2008):1816– 1836.

66. Facebook status updates:Trudy Hui Chua and Leanne Chang. “Follow me and like my beautiful selfies: Singapore teenage girls’ engagement in self- presentation and peer comparison on social media.”Computers in Human Behavior55 (2016): 190– 197.

67. dating profiles Nicole Ellison, Rebecca Heino, and Jennifer Gibbs.“Managing impressions online: Self-presentation processes in the online dating environment.”Journal of Computer-Mediated Communication11.2(2006): 415– 441.

68. Twitter feeds of congresspeople:David S. Lassen and Benjamin J. Toff.“Elite ideology across media: Constructing a measure of Congressional candidates’ ideological self-presentation on social media.”Unpublished manuscript (2015).

69. fewer negative words: Natalya N. Bazarova, et al. “Managing impres-sions and relationships on Facebook: Self- presentational and relational concerns revealed through the analysis of language style.” Journal of Language and Social Psychology 32.2 (2012): 121–141.

70. goal of creating a favorable: L. Bareket- Bojmel, S. Moran, and G. Shahar G. “Strategic self- presentation on Facebook: Personal motives and audience response to online behavior. Computers in Human Behavior 55 (2016): 788– 795.

71. shutting down her social: Megan McCluskey. “Teen Instagram Star Speaks Out About the Ugly Truth Behind Social Media Fame.” Time.com, November 2, 2015, http://time.com/4096988/teen- instagram- star- essena - oneill- quitting- social- media/.

72. “Let’s be Game Changers”: “Essena O’Neill invites us to ‘Let’s be Game Changers,’ as she exposes the ‘fakeness’ of social media,” mybody myimage.com, November 3, 2015, http://www.mybodymyimage.com/ essena- oneill- invites- us- to- lets- be- game- changers- as-she- exposes- thefakeness- of- social- media.

73. 60 percent of our talking: Robin I. M. Dunbar, Anna Marriott, and Neil D. C. Duncan. “Human conversational behavior.” Human Nature 8.3 (1997): 231– 246.

74. whopping 80 percent: Mor Naaman, Jeffrey Boase, and Chih- Hui Lai. “Is it really about me?: message content in social awareness streams.” Proceedings of the 2010 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work. ACM, 2010.

75. one of two categories: Ibid.

76. “a merchant”: Andrew Anthony. “Angela Ahrendts: the woman aiming to make Apple a luxury brand,” theguardian.com, January 9, 2016, https://www.theguardian.com/technology/2016/jan/10/profile- angelaahrendts- apple- executive- luxury- brand.

77. impressive company turnaround: Jennifer Reingold. “What the heck is Angela Ahrendts doing at Apple?” fortune.com, September 10, 2015, http://fortune.com/2015/09/10/angela- ahrendts- apple/.

78. “executives . . . who are touching”: Tim Hardwick. “Angela Ahrendts says she views Apple Store staff as ‘executives,’” macrumors.com, January 28, 2016, http://www.macrumors.com/2016/01/28/angela- ahrendts- applestore- staff- executives/.

79. “What the heck is Angela”: Jennifer Reingold. “What the heck is Angela Ahrendts doing at Apple?” fortune.com, September 10, 2015, http:// fortune.com/2015/09/10/angela- ahrendts- apple/.

80. 2015 marked the company’s: “Apple reports record fourth quarter results,” apple.com, October 27, 2015, http://www.apple.com/pr/ library/2015/10/27Apple- Reports- Record- Fourth- Quarter- Results.html.

81. skyrocketed to 81 percent: Apple Insider staff. “Angela Ahrendts treats Apple Store employees like execs, retained 81% of workforce in 2015,” appleinsider.com, January 28, 2016, http://appleinsider.com/ articles/16/01/28/angela- ahrendts- treats- apple- store- employees- likeexecs- retained- 81- of- workforce- in- 2015.

82. teams with humble leaders: Bradley P. Owens, Michael D. Johnson, and Terence R. Mitchell. “Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership.” Organization Science 24.5 (2013): 1517– 1538.

83. humility is actually a necessary: R. A. Emmons. The Psychology of Ultimate Concerns: Motivation and Spirituality in Personality. Guilford Press, 1999, p. 33, as cited in June Price Tangney. “Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research.” Journal of Social and Clinical Psychology 19.1 (2000): 70– 82.

84. aren’t dependent on external: Kristin D. Neff and Roos Vonk. “Selfcompassion versus global self-esteem: Two different ways of relating to oneself.” Journal of Personality 77.1

(2009): 23– 50.

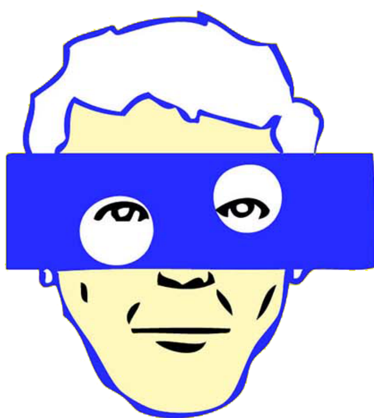
85. “really, really want[ed]”: Neff, Kristin D., Kristin L. Kirkpatrick, and Stephanie S. Rude. “Self- compassion and adaptive psychological functioning.” Journal of Research in Personality 41.1 (2007): 139– 154.

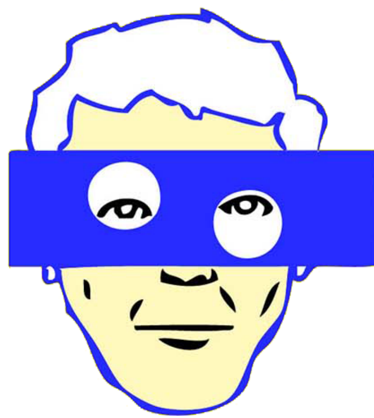
86. also less creative: Steven G. Rogelberg, et al. “The executive mind: leader self- talk, effectiveness and strain.” Journal of Managerial Psychology 28.2 (2013): 183– 201.

87. “I am unconscious of intentional”: George Washington. Washington’s Farewell Address [1796]. First National Bank of Miami.

第二部分

内在自我意识：谬论与真相





第四章

思考不等于了解：自我反省的四大愚见

> 我们为何不冷静耐心地回顾自己的思想，彻底审视和看清那些思想的真面目呢?
>
> ——柏拉图

星期二晚上大约11点钟，漆黑的办公室里只有一台显示器亮着，我坐在屏幕前盯着一组刚分析出的数据。要说我迷茫，这种说法有些过于委婉。几周前我和团队进行了一项研究，探索自我反省和结果（比如幸福、压力及工作满意度）之间的关系。我自信地认为研究结果不会出什么意外，因为花时间和精力自我反省的人会对自己有更清晰的认识，这是理所当然的事。

但让我大为震惊的是，数据结果与我的预测恰好相反（事实上第一眼看到这些数据时，我还以为分析环节出了问题）。结果显示，自我反省较多的人压力更大，更加沮丧和焦虑，对工作和人际关系更加不满，更固执己见以及掌控个人生活的能力较差。除此之外，他们越自我反省，这些消极结果就越多。这到底是怎么回事?！

尽管当时并不清楚个中原因，但我偶然发现了一个关于自我意识的惊人谬论，许多学者对此才刚有察觉。几年前，悉尼大学培训心理学家安东尼·格兰特对同样的现象做了测验，发现拥有较强洞察力的人，他定义为对自己有正确认识的人，拥有更稳定的人际关系[注]、更明确的目标以及更多的幸福、自我接纳与快乐。其他类似研究也表明，拥有极高洞察力的人更能掌控个人生活、个人成长更加迅速、人

际关系更为和谐、内心也更平静更有满足感。[注]到目前为止一切正常，对吧?

但格兰特还发现，自我反省与洞察力二者之间毫无关联。考虑自己与了解自己没有任何关联。[注]实际上，他在几个案例中还发现了相反的情形：受试者自我反省的时间越长，就越缺乏自知之明[注]（是的，你没看错）。换句话说，人们耗费大量时间来反省自己，结果洞察力并未比原来有所提升。[注]

这种自省能力是人类所独有的。尽管大猩猩[注]、海豚[注]、大象[注]甚至鸽子[注]都能在镜子前认出自己，但人类是地球上唯一具备自我反省能力的物种，即有意识地审视自己的想法、感受、动机以及行为的能力。[注]数千年来，人们把自我反省视为一种有益无害的行为。比如17世纪时，法国著名哲学家勒内·笛卡儿提出人们对任何价值的了解只能从自我反思中得来。20世纪早期，心理学的先驱者威廉·冯特将自我反省作为其研究感觉和意识的核心部分。还有一个虽然不够科学但是更现代的例子，外卖广告上的“幸运饼干”最近都在建议说：“关注你自己，认识你自己！”

撇开“幸运饼干”的智慧不说，自我反省可以说是通向自我意识或至少是内在自我意识最受欢迎的一条路了，这也是本章的重点。毕竟，想要提升自我认知，还有什么方法比得上自省、剖析自己的经历与情感或弄明白自己为何如此呢。我们可能在努力理解自己的感受（那次会议后我为什么这么沮丧），质疑自己的信念（我真的相信自以为相信的东西吗），琢磨自己的未来（什么工作会让我真正快乐呢），或尽力解释一个消极的结果或模式（就这么点小错，我为何如此自责呢）。

但我的研究结果，以及格兰特和其他人的研究结果都明确显示，这种自我反省不会让人们更有自知之明。在深入研究关于自省的相关文献时，我意识到自己之前的发现仅仅是冰山一角。比如，有一项关

于伴侣被艾滋病夺去生命的男性的应对方式及事后反应的研究显示，那些专注于自我反省的受试者（比如说认真考虑没有伴侣接下来要怎么生活）在丧偶后的一个月情绪高昂，但一年后越来越沮丧。[注]另一项针对14 000万多名大学生的研究表明，自我反省与较低的幸福感之间不无联系。[注]也有其他研究显示，自我分析者往往更焦虑[注]，社会经历更消极[注]，更自卑。[注]

为了了解个中缘由，一起来看看房地产经理人凯伦的例子。[注]她37岁，尽管事业有成，但个人生活屡屡受挫。19岁时，凯伦爱上了一位音乐家，两人认识两周后闪婚。但婚后短短一年，丈夫便突然离她而去。后来，凯伦再一次踏入婚姻殿堂，丈夫是同行，两人通过工作结识。尽管第二次婚姻比第一次持续时间要久，但同样难逃离婚的结局，凯伦不免反省自己究竟哪里做错了。

回忆以前的生活，凯伦不断回想被她视为童年时代最大创伤的那件事：在她一周岁时，她的亲生父母将她送给别人收养。尽管她和养父母关系非常好，但她心里从未跨过惨遭亲生父母遗弃这个坎儿。她一遍又一遍地问自己，为什么亲生父母会放弃自己？经历无数个小时的反思后，凯伦开始相信当前所有的问题，包括人际关系和生活，都可以追溯到亲生父母抛弃自己这件事。有了这样的认知后，凯伦坚信她的婚姻问题是她个人经历导致的结果，因此一切都是不可避免的。

和凯伦一样，大多数人认为这些内心秘密的答案深藏于心底，我们的工作就是探寻这些答案，不管是靠自己还是在心理治疗师或亲朋好友的帮助下。但我的研究表明，自我反省会产生自我意识这一假设完全是谬论。事实上，自我反省会蒙蔽和迷惑自我认知，带来大量意想不到的后果。毫无疑问，凯伦进行自我反省练习，是真心想进一步了解自己。但她没有意识到的是，这一过程成了自我意识研究学者提摩西·威尔森所说的“破坏性”过程。[注]不停地追问自己为什么被亲生父母抛弃是个错误的问题，因为这个问题不仅让自己分心，而且会让人沮丧，这样的情绪根本不会帮助凯伦以健康的方式继续生活。

自我反省也会诱使人们错误地坚信，自己已找到真正的问题所在，就像凯伦那样。但根据佛教学者慈诚培吉的说法，人们在审视自我时，不能总对自己看到的深信不疑。“对自我形象的认定，”他指出，“使我们远离自己的真实品质……（也）阻碍我们看清自己。”(注)慈诚培吉用了一个恰当的比喻：自我反省时，人们的反应就像是一只饥肠辘辘的猫盯着一群老鼠。换句话说，人们急不可耐地扑向自己发现的所有“洞察力”，丝毫不质疑其可信度或价值。尽管这些洞察力也许看上去大有裨益，但其本身其实不太可能帮助我们提升内在的自我意识。

如果你重视自我反省，也许你有个心理医生，或者你喜欢走很远的路反省自己，或者只是为能与自己交流而骄傲，上述发现可能会让你心生忧虑，但你无须感到绝望。事实证明，自我反省的问题不在于这样做是绝对无效的，而在于许多人自我反省的方式是完全错误的。在这一章中，我会指出自我反省的四大谬论（或者说是愚见），揭示其运作方式为何和我们认为的有差别，以及如何调整自省的方式才能获得更深刻的自我认知。

愚见一：锁着门的地下室

贝蒂·德雷珀走进心理医生的办公室，摘掉围巾和外套，小心翼翼地瘫倒在一张黑色皮沙发上。医生没说一句话，严肃地坐到贝蒂身后的扶手椅上，手中拿着笔记本。贝蒂深深叹了口气，停了一会儿，开始讲自己对即将到来的感恩节的感受以及自己有多么焦虑。医生坐在她视线之外的地方，盯着手中的笔记本，在贝蒂自言自语的整个过程中没有打断她，只是时不时地发出“嗯，啊”的回应。

“反思一下还真管用。”贝蒂在一番自言自语后自信地说，但真的是这样吗？这是《广告狂人》（*Mad Men*）第一季中的场景，讲述的

故事发生在1961年。由于时常感到极其焦虑，贝蒂只得寻求心理医生的帮助。然而经过数月治疗，情况并没有任何改观，她的丈夫唐·德雷珀对此开始有些不耐烦。“这是个过程，”医生安慰唐，“你得相信这个过程。”

精神分析学之父西格蒙德·弗洛伊德可能也会这样告诉唐·德雷珀。弗洛伊德于1896年提出著名的精神分析理论，余下40年的职业生涯都在不断实践这一理论。该理论认为人类灵魂有个未知的部分，潜伏在人们的意识中，这一部分巧妙地压抑着关于自我的重要信息。[注]心理医生的工作，就是通过深入专注的分析发掘出这些偶尔令人痛苦的领悟，而分析过程通常要许多年[注]（像贝蒂·德雷珀这种情况，假如她没发现心理医生把她们的谈话内容都告诉了丈夫（即便在当时，这样的行为也是不道德的），可能未来10年都要待在心理医生的那张沙发上了）。接下来本书将提到，不管你是否在接受治疗，都可以说弗洛伊德的精神分析方法创建了关于内在自我意识最强大、最持久的谬论。

尽管弗洛伊德的理论在20世纪备受尊重和推崇，但在21世纪却遇到诸多挑战。比如，心理学家托德·迪弗雷纳没给弗洛伊德留一点情面，宣称“历史上再也找不出哪个杰出人物能像弗洛伊德那样难以置信地几乎所有话都说错了”。[注]弗洛伊德由于没能科学检验其方法，受到了应有的批判。甚至有人指责他行为不道德，比如伪造病人档案只为结果更符合自己的理论。[注]许多人称弗洛伊德的方法往好了说是不起作用，而实际上可能会导致一些病人的精神健康状况恶化。[注]比如著名的“狼人”塞尔吉乌斯·潘克耶夫案例，弗洛伊德预测其严重的焦虑和沮丧情绪已得到控制。不幸的是，潘克耶夫与其想法并不一致，接下来的60年依然接受着精神分析治疗，他称这位精神分析学家给自己人生带来的影响是场“灾难”。[注]

尽管弗洛伊德的许多理论已备受质疑，但他对自省假设产生的持久影响，无论怎样强调都不为过。大多数人仍相信那个如今已被揭穿的许诺，即通过深入的心理挖掘，人们可以获得自我洞察力，不管是

通过心理治疗还是其他任何能实现自省的方法。注弗洛伊德肯定无意识状态的存在，这是正确的，但对这种状态是如何发挥作用的，他却完全不得要领。具体来说，弗洛伊德相信可以通过心理分析了解人们无意识的想法、动机、感受以及行为，但研究已经明确表明不管多么努力，我们都无法了解上述内容。注这就像人们的无意识被困在一间锁着门的地下室里，弗洛伊德相信他已经找到了钥匙。但现代科学家已经证实根本没有钥匙（和《黑客帝国》中根本没有那个汤勺没什么两样）。换句话说，人们的潜意识并不像一扇上了锁的门，而更像一个密不透风的金库。

如果弗洛伊德的方法不会产生洞察力，那么这算是对全力发掘自身潜意识这种最著名的治疗方法的控诉吗？注当然，精神疗法的作用已经得到了许多实证支持，比如帮助配偶及家庭成员更好地理解彼此，调节沮丧和焦虑等失控情绪等。但一些发现并不支持精神疗法会提升自我洞察这一假设。首先，安慰剂效应可能会解释一半的治疗效果。注换句话说，只要心里想着这一疗法可以帮助我们，其实它已经开始发挥作用了。另外，咨询心理学家珍妮弗·莱克指出，成功最重要的预示不是心理医生使用的方法，而是她与客户的关系。注但是，有些人（包括20%的自我意识独角兽）已经完全将精神疗法视为一条通往洞察力的道路，这样的事实是否意味着我们不应该全盘否定心理治疗呢？

所以，我们应该问的问题或许不是“精神疗法有用吗”，而是“如何通过心理疗法最大限度地挖掘洞察力”。注因为这一疗法确实能起作用，在一定条件下和一定程度上都可以，尤其是在人们巧妙使用且承认其潜在局限的情况下。

当务之急就是选择正确的方法——少关注自省的过程，多关注洞察力的结果（即七大支柱，比如价值观、反应、模式等）。洛杉矶的临床心理学家拉若·菲尔丁博士认为，“精神疗法中自我反省过多的危险之处在于，我们编了一个故事，而这个故事把我们困住了”。换句话

说，我们不应一味想着自己有多么颓废，而应该专注于自己能学到什么以及如何取得进展。其中一个方法就是认知行为疗法（Cognitive Behavioral Therapy，简称CBT）。菲尔丁专门从事认知行为疗法研究，她解释说认知行为疗法的目标就是通过“熟练地自我反省”来发现徒劳无功的思考与行为模式，这样就能在未来做出更好的选择。以凯伦的故事为例，这一方法可能会让她意识到领养事件给自己造成的久久难以抚平的精神创伤，转移其注意力，让她放下执念，改变对她无益的行为模式，让她理解这一事实后向着目标继续前行。

另一条建议就是采用灵活的思维方式，这一点在治疗期间都适用。灵活的思维方式意味着对一些真相和解释保持开放的态度，而不是采用弗洛伊德通常的做法，寻求一个根本原因来解释大量感受和行为。这一思维方式需要放弃对某些事的欲望，土耳其心理学家厄梅尔·希姆谢克把这种渴望叫作对绝对真理的追求。毫无疑问，进行自我反省（甚至买本类似本书的书）最常见的动机就是最终可以彻底地了解自己。

但矛盾的是，对自我执着而坚定的探索，正是内在自我意识的敌人。为什么？因为这样做会使人看不清许多细微之处，比如如何思考、感受、行动以及与周围世界交流。希姆谢克称这样会“阻碍人们就（自身）遇到的问题搜寻或提出其他观点，（因而）会破坏自我反省的……有效性”。[注]对绝对真理的追求不仅会使洞察力变弱，还会导致意想不到的后果，比如沮丧、焦虑以及反刍（很快我们会回到这一话题）。我的研究有个有悖常理的发现，那就是当拥有自我意识的人放弃这种需要时，不管他们是否接受精神疗法，都越发拥有自知之明（想要快速判断你对绝对真理的需求程度，参见附录J）。

那么，精神疗法对内在自我意识有什么作用呢？将其视为一种可以寻求新视角并且有助于自我探索的工具，也许才是最好的选择。有自我意识独角兽说，心理医生的价值就是“拿面镜子照出人们的想法、感受以及行为”。从更广泛的意义来说，自我反省应当是一个开放而充

满好奇的探索过程，而不是对确切答案的寻找。凯尔西是一名中学教师，教授科学，同时也是一名自我意识独角兽（后文我们还会提到她），她把对自我认知的追求比作探索太空，“我们所知甚少，而这恰好是激动人心之处”。归根结底，在如此复杂的世界中，想要找到任何事之所以为任何事的唯一原因几乎是不可能的，更不用说自己凌乱的思绪、感情和行为了，但只要慢慢放下这种需求，就会促成自我意识的形成。

愚见二：问“为什么”，而不是“什么”

想想你最爱的一部电影、一本书或一档电视节目，假如让你说说为什么喜欢它，你会如何作答？可能最开始想要明确地表达有些困难，我不清楚《了不起的盖茨比》（*The Great Gatsby*）为什么是一本很棒的书，但想了想，也能说出几个原因：书中人物很有趣，菲茨杰拉德的散文清新巧妙，我一直很喜欢（美国）长岛。如果问你对这些理由有多坚定，你可能会说相当肯定。但很有可能你有多自信，就错得有多离谱。尽管大多数人认为对自己的想法、感受及行为的评价绝对可靠，但大量证据表明，人们通常大错特错。

在一项同样滑稽和富有启发意义的研究中，哈佛商学院的两位教授曾经针对大学男生做过一项调查，向他们展示了不同版次的体育杂志。㊟这些杂志在涵盖的体育运动数量、专题文章数量以及当期主题方面各有不同，要么是关注“十佳运动员”排行榜，要么是铺天盖地的女星泳装秀。有一半受试者喜欢泳装杂志配有更多体育运动，另外一半则喜欢泳装杂志有更多专题文章。然后研究学者问了一个自己极为关切的问题，即受试者更喜欢哪类杂志，并要求他们对选择的标准进行排序（比如运动项目、专题文章等）。于是，毫无悬念的结果出现了，受试者一边倒地选择了泳装杂志。

当研究人员要求这些男生解释原因时，有趣的一幕出现了：受试者过分夸大了杂志其他特点的重要性掩饰自己的（明显的荷尔蒙）倾向，不管那些特点是什么。如果泳装杂志涉及更多体育运动，项目数量便成为其选择的原因；如果涉及更多专题文章，那专题文章便成了借口，唯恐自己的选择被贴上滑稽但无伤大雅的标签。在高风险的情况下也有类似发现，比如在传统的男性行业中，老板更倾向于雇用男性而非女性。[注]

在喜欢泳装杂志或雇用男性员工而拒绝女性员工这类问题上，有没有可能人们其实知道自己这样做的真正原因，但就是不愿向他人承认呢？为了寻找答案，一起来看看心理学史上最著名的研究吧。即便我们此前知道这个案例，它依然可以告诉你我，我们对自身的行为方式是多么无知！20世纪70年代，心理学家唐纳德·达顿和阿瑟·阿伦在加拿大温哥华市的卡普兰奴河区域公园进行了一次极富创造性的研究[注]，受试者就是刚刚跨过其中一座桥的公园游客。第一座桥很坚固，看上去一点也不可怕；第二座桥是一座悬在半空中的吊桥，距地面240英尺[注]。想象一下跨越下页图中这座桥时你会是什么感受。

达顿和阿伦请一位美丽的女士站在每座桥的尽头，邀请男性路人做一个简短的调查，做完之后如果想“进一步了解彼此”，可以将女士的电话留给他们。实际上，两人想看看在调查结束后有多少男士会打电话约这位女士出来。他们当时的想法是，那些跨过吊桥的人会有一种激动的感觉，并把这种兴奋感归因于这位女士，这样他们更有可能给她打电话。事实证明，的确如此。

跨过吊桥的男士有50%都拨通了这位女士的电话，而在跨越第一座桥的男士中这一比例只有12%。

但当达顿和阿伦问这些人为什么打电话时，你觉得会有人说“走过摇摇晃晃的吊桥让我不自觉有股冲动，我错误地以为这不是因为害怕接近死亡边缘导致的心率上升、口干舌燥和手心出汗，而是因为桥对面的那位女士吗”？当然没人会这么说。他们的解释多半是：“我打电

话是因为她漂亮。”很明显，这位女士对于跨过两座桥的人来说是一样的，因此他们肯定没有说实话。更可能的是，他们所说的只是最合理、最符合逻辑的解释，因此这些男士便抓住这个理由不放，没有进一步的质疑。正如本杰明·富兰克林所说：“做个理性动物就是如此幸运，因为对于自己想干的事情，总能找出或者编出一个理由来。”㊟



最重要的是，当被问及为什么，即审视自己想法、感受及行为的原因时，人们通常在寻找最简单、看似最合理的答案。㊟但不幸的是，一旦找到一个答案，我们通常会停下脚步——尽管无法确认自己的答案正确与否。有时这种现象是由“确认偏误”导致的，“确认偏误”促使人们编出一些原因来支持其既有信念——一旦得到的答案符合人们对自身的看法，便觉得答案是正确的。假如认为自己精通文学，我就会把菲茨杰拉德清新的散文风格列为我热爱《了不起的盖茨比》的原因；假如幻想自己是精通人类心理的学者，那么喜爱这本书的原因就成了作者人物塑造的复杂性。上述只是例证之一，证明了提出“为

什么”是如何让我们对新发现的“洞察力”信心满满的同时，又把原本清晰的状况搞混的。

问为什么，也会导致懒惰的大脑误导自己。比方说我让你列出所有原因，解释为何自己的夫妻关系是这个样子。[注]假设昨晚丈夫在办公室里度过快乐时光，回家比计划的时间要晚，剩你一个人在家里做晚餐接待来访的（相当沉闷的）公婆。因为一种叫“近因效应”的心理，这可能是对自己人际关系最明显的想法，因此当被问到为何自己夫妻关系是这样时，大脑可能会误导你想到第一个可用的解释，他不常在家，留我一个人招待他父母。尽管这种情况很少见，也与丈夫性格不符。同样道理，如果丈夫不是留你单独和其父母待在一起，而是决定周末旅行，给你惊喜，那么大脑可能就会误导你认为自己的夫妻关系比实际状况好得多。

问为什么，还会降低人们的决策质量。在一项研究中，研究人员让那些自称是篮球专家的人预测美国篮球联赛的结果。[注]一半人在预测之前分析了自己的预测原因，另一半人只是简单做出预测。结果相当令人震惊，那些思考自己选择的人猜中的获胜队伍数量比另一半人少得多，因为一旦过度思考，其专业水平便发挥失常。还有研究表明，问为什么，会降低人们对自己所做选择的满意度。[注]

问为什么总会引起混乱的最后一个原因，就是它会给人们的精神健康带来消极影响。[注]研究显示，英国大学生在被告知未通过智力测试后，要按照要求写出为什么当时是那样的感受。[注]与对照组相比，他们当时显得更沮丧，即使12个小时过去后，心情依然很糟糕。在这一案例中，问为什么会使受试者专注于自我，一味责备自己，而非以一种健康有效的方式继续向前。

因此，既然问为什么不会帮助人们更好地了解自己的真实想法和感受，那应该问什么呢？心理学家J.格雷戈里·希克森和威廉·斯旺所做的研究为人们提供了一个极其简单的答案。告诉一组本科生有两位评

分者会对其品格进行评估，评估项目包括该学期涉及的“社交能力、亲和力和是否幽默”注，研究人员让这些学生评判各自结果的准确度（实际上每个人得分都是一样的：一位评分者给予正面评价，另一位给予负面评价）。在评价其准确度时，研究人员给一部分受试者时间考虑为什么自己是这样的人，而让其他受试者想想自己是什么样的人。

事实证明，那些在想“为什么”的学生对消极评价有抵触情绪：他们不接受甚至不考虑那些消极评价，只是花时间想着“证明、辩护和解释”。注另一方面，那些思考自己是“什么样”的学生对同样的结果更容易接受，也更认同这样的做法能帮助他们更好地了解自身。我们在这里学到的是，问自己“什么样”让我们不断发现关于自身的新信息，即使信息是消极的或与既有信念相冲突。而问“为什么”恰恰会起到相反的效果。

鉴于以上所说，自我意识独角兽们所说的多问“什么”，少问“为什么”便容易理解了。实际上，当我们分析采访记录时，“为什么”一词出现的次数少于150次，但“什么”一词的出现次数则高达1 000多次！有位自我意识独角兽是一名42岁的母亲，当最终明白自己在律师这条路上毫无快乐可言后，她勇敢地放弃了这一光鲜职业，并做出如下解释：

> 如果问为什么，你就是把自己推向受害者思维，下场就是人们一辈子都得接受精神治疗。当感受不到平静时，我会问：“怎么回事”“我感觉怎么样”“我脑海中的对话在说什么”“另一种看待这种情况的方式是什么”“我该怎么做才能更好地回应呢”。

因此说到内在自我意识时，一个能带来巨大影响的简单工具就是我说的要“什么”不要“为什么”。一起来看另一个有力的例证。最近，我一直在和好朋友丹交流。丹多年来一直在经营自己的公司，生活一

帆风顺：挣着大把大把的钱，住在大别墅里，不去国外旅游时每周在家工作几个小时。这也是当我听到他的想法时感到震惊的原因，他说："我很不开心。我觉得需要卖掉公司，但又不知道自己想做什么。"

这种情况倒是给我提供了一个机会：我不怀好意地笑着问丹，能不能在他身上试验一下自己的新方法。他同意了。我上来就问："你为什么想要改变目前正在做的事？"丹无奈地长叹了一口气，飞快地罗列自己的缺点："我太容易感到厌倦；我越来越愤世嫉俗了；我不知道自己是否在为这个世界做着贡献。"这个"为什么"问题的效果和我预测的一样：不仅没有产生有用的洞察力，而且在丹努力弄明白"为什么"思维的火花消失了的时候，自己感到（如果说还有感觉的话）越来越困惑了。因此，我话锋一转："对于目前在做的事你不喜欢什么？"丹想了一会儿说："我不喜欢在电脑前空坐着，远距离领导着一家公司，不要再跟我提那些时差问题！我就是觉得自己心力交瘁，仿佛与这个世界脱节了。"

"好，这都是有用的，"我说，"你喜欢什么？"丹毫不犹豫地回答说："演讲，我真的热爱演讲！"他告诉我当他面对观众时，自己能立即发挥影响力。我清楚这种感受，立刻就能看到思维的火花。丹意识到这点，精神马上集中起来，头脑也更加清晰，他开始思考能否调整目前的生活，腾出更多时间来分享自己的想法。

我本可以花上几小时问丹有关"为什么"的问题，但很可能聊完之后他的洞察力没有任何提升，心情也许还会变得更糟。然而提问"什么"问题不到5分钟，我便对丹存在的问题有了有价值的发现和潜在的解决办法。(注)丹的经历说明："为什么"让人们关注自身局限，而"什么"帮助人们看到自己的潜能；"为什么"会引发消极情绪，而"什么"让人们保持好奇心；"为什么"让大家纠结于过去，而"什么"帮助大家创造更好的未来。

实际上，从“为什么”到“什么”的转变便是受害与成长的区别。还记得自我意识独角兽保罗吗？社区协会的领导者。他在德国待了一阵子后搬回美国，决定收购一家小型陶瓷制造公司。尽管生产设备老化，但保罗认真调查后发现这是一家能站得住脚的小公司：经受住了经济衰退的打击，有稳定的终身雇员。但不久，员工们开始抵制保罗采取的改善措施，延误工期使公司已经惨不忍睹的资产负债表雪上加霜。保罗很快意识到自己对预算和现金储备的估计过于乐观了。

这时，保罗忍不住走上危险的“为什么”之路。为什么不能扭转局势？为什么财务预测没有做好？为什么员工都不听话呢？但保罗明白问这些问题都是在做无用功，因此他问自己，现在做什么？摆在保罗面前有三个同样令人讨厌的选项：挥霍完自己的积蓄、欠下一笔巨额贷款、关掉企业。保罗选择了最后一项，这时他又问自己关于“什么”的问题。停止营业我需要做些什么？我能做些什么来减少对顾客的影响？我要做些什么才能实现企业的最大价值？

有了这些洞见，保罗制订了一项计划，之后便开始实施。头脑清醒的他，在事业走下坡路时仍然能想出办法为他人造福。比如，当许多陶瓷半成品卖不出去的时候，他就把存货送给周边的原创陶瓷商店，商店老板对此欣喜万分。他把大部分设备捐给了学校和一些非营利机构。保罗将一场原本令人震惊的震动事件变为一次展示自己应变能力的机会。

除了帮助人们获得对自身问题的洞察力之外，要“什么”不要“为什么”方法也可以用来帮助人们更好地理解和控制自己的情感。17世纪的哲学家巴鲁赫·德·斯宾诺莎称“情感是一种激情，一旦对其形成清晰明确的观念，它就不再是激情了。（情感）愈是在掌控之中，与其相关的思想便愈是主动”。注

比方说工作一天回到家，你心情很糟。我们知道问“为什么会有这样的感觉”要极为小心，因为人们很可能会得到毫无帮助的答案，比如因为我讨厌星期一！因为我就是个消极的人！如果问“现在感觉什么

样”会怎样呢？你也许已经意识到自己被工作压垮，筋疲力尽又饥肠辘辘。你没有盲目回应这些消极感受，而是后退一步，决定先吃顿晚餐，给朋友打电话寻求一下建议，看看该如何调节工作压力，并决定今晚早些休息。

问“什么”而不问“为什么”会强迫人们讲述自己的情绪，一系列研究显示，这种做法确实行之有效。证据表明，将情绪倾诉出来，而不是仅仅体会，这一简单行为会抑制人类大脑激活杏仁核，杏仁核便是控制人们“战或逃”的指挥中心，这一行为反过来也会让人们保持冷静状态。[注]如果这一切听上去过于简单，令人难以置信，不妨试着说出你一周内的情绪波动，看看自己发现了什么。

尽管如此，问“什么”而不问“为什么”的理念对有些人来讲仍然难以接受，尤其是对那些上过商学院和（或）受过根源分析技巧训练的人。美国商业作家吉姆·柯林斯在《再造卓越》（*How the Mighty Fall*）中甚至指出，当企业沉迷于自己什么样，而不明白为什么会这样时，便有破产的风险。[注]这一点指出了该理念的重要例外情况：面对商业挑战或解决团队或组织中问题的时候，提问为什么是至关重要的。比如，如果员工在一项重要的项目上犯了错却不探究为什么的话，这就意味着你将承担再次犯同样错误的风险。如果一款新产品失败了，你需要知道原因来确保未来的产品更棒。因此，一条黄金法则便是“为什么”通常会进一步帮助我们明白自身所处环境，“什么”通常会让我们更了解自己。

愚见三：写日记

查利·肯普索恩写日记这一习惯已经坚持50多年了。[注]肯普索恩之前做过教授，如今是一名画家。每天拂晓，他都会坐在电脑前认真敲出至少1 000字回顾自己的过去、信仰、家庭及缺点（长期手写日记的

习惯在20世纪80年代终止，因为他脑袋一热去西尔斯百货买了台Broth文字处理器）。他辛勤劳动的成果都存在美国堪萨斯州曼哈顿家中的存储设备里，据他估计，其中打印、装订、归档的材料怎么也有1 000万字了。他认为，写日记这件事本身就是一个目标，“写日记帮助我了解自己的生活……或者也有可能它只是让我感觉更好，以更好的心情开始（新的一天）”。如果得知长期的坚持也许并没能真正提高他的自我意识，他可能会（和其他日记迷一样）感到很失望。

这时，你可能坚定地认为我完全走极端了。所有人都知道，你可能在想，写日记是人类与内在自我保持联系最有效的途径之一！但是，越来越多的研究表明，通过写日记来自我反省这种做法有一些意外的陷阱，这些陷阱会吞噬人们从经验中得来的洞察力。比如，我通过研究发现，那些写日记的人并不比不写日记的人有更强烈的内在（或外在）自我意识（研究中只有一个微小但重要的例外情况，稍后会提到）。在另一项研究中，自称有写日记习惯的学生会更多地自我反省，获得的洞察力却很少。除此之外，写日记的人会更焦虑。[注]

然而，有35%的自我意识独角兽称自己也有写日记的习惯。那么我们该如何理解这些奇怪而且看似矛盾的发现呢？解决办法不在于质疑写日记是否是正确的，而在于发现如何以正确的方式写日记。

心理学家詹姆斯·潘尼贝克对表达性写作的课题进行了几十年的研究，为我们找到答案提供了有力的指导。表达性写作包括写下人们“对（自己）生活产生重大影响的事物的最深层想法和感受”，一次写作时间为20~30分钟。[注]30多年以来，潘尼贝克一直在引导人们进行这项练习，他发现这种做法对几乎所有经历过巨大挑战的人都有帮助。尽管有些人觉得写下自己的挣扎在短期内令人痛苦[注]，但几乎所有人都见证了自己的心情[注]和福祉得到长期的改善。[注]

潘尼贝克和同事发现，进行表达性写作的人记忆力更好[注]，平均绩点更高[注]，工作缺勤次数更少[注]，失业后会很快再次就业。[注]表

达性写作甚至已被证实能帮助大学网球运动员提高比赛成绩。[注]令人称奇的是，这种方法对身体和心理的益处同样显著。在一项研究中，一组大学生完成潘尼贝克写作练习仅仅4天，其免疫系统便得到增强[注]，看医生次数明显减少，对照组学生约两个月后都还达不到这样的水平。

单凭直觉来看，人们也许认为，在日记中对积极的事件研究越多，从经历中收获的心理益处就越大，但这一想法同样也是个谬论。在一项研究中，受试者在3天里每天写8分钟的日记，讲述自己最快乐的那些时光。一部分受试者被告知要全面分析那些快乐的事情，另一部分只需要重温当时的快乐便可。与那些单纯享受快乐的受试者相比，分析者有关个人成长的收获更少、自我接纳程度更低，幸福感更少。[注]为什么会这样呢？英国著名作家G.K.切斯特顿敏锐地发现：“幸福是一种像宗教一样神秘的东西，永远不要对它进行理性阐释。”[注]也就是说，过于仔细地审视那些积极时刻，反而会白白消耗掉其中的快乐。相反，如果我们只专注于重温美好的回忆，那么避开陷阱就会相对容易一些。因此，通过写日记来寻求洞察力，首先要记住的是：探索消极时刻，不深思积极时刻。

当我们通过表达性写作探索消极事件时，如果将其视为学习和成长的机会，我们通常会获得最大的回报。潘尼贝克指出，写日记之人“如果一遍遍地重复讲述那些消极事件，是不会有任何改观的。他们对待个人经历的方式必须要有进步、改变或终止”。[注]比如，肯普索恩先生就聪明地改进了自己的方法。他早期“浮夸”的自述过于关注自我反省，如今，据他说会写“短篇的叙述事件”[注]，这样有助于他获得对自己的感受和经历更加深刻的体会。那些从表达性写作中获益最大的人，往往开始时对自己的问题理解不透彻，毫无组织性，然而最终都能进行连贯、有意义的叙述（下一章我们会回到这一话题）。[注]在这种方式下，写日记与精神疗法是有相似之处的：如果将其视为一种

探索方法（就像举起一面镜子），写日记有助于我们理解过去、现在以及更有成效地走向未来。

另一个让写日记之人深受其害的陷阱，便是将写日记这项活动作为释放情感的唯一途径。有趣的是，表达性写作带来的无数好处，只有在我们同时描述事情的事实和情感时才会显现出来，只描述一方面是不会产生洞察力的。[注]从逻辑上来看，这也讲得通：如果不探索情感，人们就不能全面回顾经历；如果不探索事实，人们就会有陷入无效循环的风险。只有当我们同时关注自己的想法和感受时，真正的洞察力才会出现。[注]

不过，我们也需要防止写日记成为专注自我的练习。自我意识独角兽花更多时间在社交媒体和面对面交流中，专注于自己之外的事情。对写日记这项练习来说，也是同样道理。我在前文中提过，写日记的人与不写日记的人相比，并没有在生活的各个方面获得更多内在自我意识，只有一方面除外：许多人把写日记当成探索内心活动的机会，只有真正拥有自我意识的人才明白，写日记也有助于了解自己对他人的影响。因此，写日记的自我意识独角兽经常会在自己的日记中探索他人的观点。有人给我们分享了一个故事：有一次她和朋友聊天，发现交流很困难，结果朋友大哭一场，而她还不明所以。于是等了一会儿，她以那位朋友的视角写下这次谈话。这一练习立刻让她获得了洞察力，帮助自己明白了朋友的反应，对自己也有了更客观的理解。

最后要记住一点，每个人都应该写日记，肯普索恩先生除外。为了确保获得最大利益，也许最好不要每天写日记。这是真的。潘尼贝克和同事的研究表明，每隔几天写次日记要好于一连几天都在写日记。[注]“我甚至不相信，”潘尼贝克称，“人们会连续几周描写一件糟糕的事，那样你有可能会陷入空想或自怨自艾的死循环。但偶尔后退一步，评估一下自己处于人生的哪个阶段，同样是至关重要的。”[注]确实，几乎没有自我意识独角兽称自己会每天写日记。还记得杰夫吗？

前文中提到的建筑师，他后来转行成为企业家。他告诉我们，只有当他要做一个艰难决定时，他才会写日记。与其他自我意识独角兽一样，杰夫运用写日记这一过程从更广阔的层面理解自己的生活，而不是将其视为一种发掘心理的日常方法。

当然，如果你钟爱写日记，对你而言正确的做法可能是施加一些约束。稍微有点自律意识，你就能轻松控制自己写少点，多学点。如果你每天都写，那就从每隔一天写一次日记开始约束自己，接着每3天写一次，然后试着一周写一次。在日历上标出写日记的日期，贴上几张便利贴提醒自己，牢记自己要解决的问题是什么。

愚见四：自我反省的邪恶孪生兄弟

如果说发生在马西娅·唐齐格身上最糟的事情之一，是27岁时被确诊为卵巢癌三期患者，那么发生在她身上最好的事情之一，就是从手术和化疗中恢复的过程中，从家人和朋友那里得到的无尽的爱和关怀。但是，虽然马西娅对亲朋好友的支持万分感激，却发现这些爱与关注也带来了意想不到的负面影响。她要亲自感谢每个人的关怀，并有义务通知所有人自己已康复，这些都让马西娅备感压力。她厌倦了打一通又一通的电话，一遍又一遍地说着同样的事，而她真正想做的就是休息。好在马西娅已经完全康复，但她永远不会忘记要通知自己所爱的人这一始料未及的负担。

几年后，马西娅有位好朋友也被诊断出患有癌症。她的朋友创建了一个简单却有效的网站，用来联系其朋友和家人。这件事使马西娅陷入了思考。如果每位癌症患者都享有免费的定制服务，可以发布更新状态、接收信息、获取资源以及组织治疗，所有这些功能可以在同一个地方实现，那会怎么样呢？这样一项服务不仅能让患者的亲朋好友时刻知晓患者的消息，也给患者腾出了时间，让他们可以全身心投入恢复身体健康。

马西娅将自己的想法付诸实践，成立了一个叫作MyLifeLine.org的非营利组织，该组织到今天已拥有成千上万的注册用户。她很快意识到要使一个非营利组织经济运转良好，需要大量募款集资，而集资方式通常是向潜在的捐赠者演讲。幸运的是，马西娅向来擅长这种演讲。直到有一年春天，在一个炎热的下午，她打算给来自肯塔基赛马会的捐款人做一次演讲。一年前，自己的演讲曾赢得全场起立鼓掌，雷鸣般的掌声经久不息。但今天，马西娅感觉自己有些不对劲，偏头痛也越来越厉害。站到演讲台上时，望着台下400位满怀期待的来宾小口地喝着薄荷饮料，她觉得口干舌燥，大脑一片空白。

如果你认为这时候我该告诉你这只是马西娅的感觉，演讲实际上大获成功，那你可要再想一想。事实上，这次演讲简直就是一场灾难。马西娅语速太快，吐字不清，一度完全忘了自己要说什么。演讲结束时，全场出于礼貌而响起的掌声，感觉像是在喝倒彩。马西娅演讲后随着人流走出场时，甚至没有听到一个人说起这次演讲（就在一年前，几乎每个人都向她表示祝贺）。马西娅胃里一阵翻腾：她知道自己让大家失望了。

那天晚上，马西娅泪如雨下地给家人讲述这一切。连续几周，她都沉浸于在大庭广众下出丑这件事中难以自拔，每天清晨醒来都会感到困窘，当时的演讲状况以及观众的反应一遍又一遍在脑海中回放。尽管男友不停安慰她演讲并没有那么糟糕，但马西娅还是继续着无尽的自我惩罚。

英国伟大诗人约翰·弥尔顿曾说过，思想“可以把天堂变成地狱，把地狱变成天堂”。我确信在某一时刻，你也曾陷入过这种自省的无限循环当中，几乎每个人都有过类似经历。人们可能会在脑海中不断回放某段对话，因为做了某件事（或没做某件事）而自责或是内心纠结，拼命想要弄清楚为什么不是自己想要的样子。在那么多人面前我怎么能那么难堪？为什么还没摆脱这段可怕的关系？为什么我就是无法不吃那些该死的饼干、甩掉这个假期长的肉？每个曾陷入这种循环

的人都知道，我们不会一遍两遍甚至三遍地问自己这些问题，而是反复追问，根本没心思去想其他事情。

这种一心专注于自己的恐惧、缺点和不安全感的心理状态有个名字：反刍思维，它是自我反省的邪恶孪生兄弟。[注]你可能已经猜到了，反刍本身就是彻头彻尾的心理地狱，同时也是洞察力的巨大阻碍因素。正如马西娅察觉到的那样，一旦我们掉进“兔子洞”，想爬出来无疑困难重重。有时候甚至到了人们在反刍自己为何无法停止反刍的地步！

我相信每个人内心深处都潜藏着一个邪恶的角色。反刍者随时准备好对自己的选择事后诸葛亮，提醒自己有哪些不足。直到这个狡猾、鬼鬼祟祟的生物将人类踢进邪恶的旋涡，人们才彻底明白发生了什么，但对此已经无能为力。但有时候更危险的是，反刍者欺骗人们相信自己在进行有效的自我反省。毕竟，我们忍受这样的心理自虐如果不是为了获得洞察力，还能因为什么？比如在马西娅的例子中，人们会很容易相信其反思是有效果的。如果她能明白哪里出了错，下次就会表现得更好，不对吗？我有时甚至听到有人把“反刍”当作“反省”的同义词（比如，“那是个有趣的问题，让我反刍几天”）。以上就是为什么反刍思维是所有愚见中最“阴险”的：它不仅会蛮横地阻碍人们获得洞察力，还能伪装成让人受益的自我反省。[注]就获得自我意识而言，如果自我反省是破坏性的，反刍思维就是灾难性的。

这时，你可能从上述行为的描述中越来越了解自己了。我们都是这样，只是认识程度不同罢了（顺便说一下，你可以利用附录K进行评估，看看自己多久反刍一次）。尽管人们可以在任何事上运用反刍思维，但研究显示，当人们在极其重要的领域感觉无法胜任时，反刍最多。[注]一位一直以来被公认的“开心果”可能会因为破坏了好朋友的心情而反刍；一个工作狂可能会因为一次糟糕表现的评价而反刍；一位尽职尽责的母亲可能会因为暴躁、正处在青春期的孩子说了一句“你是世界上最糟糕的妈妈”而反刍。

但不管这种情况“正常与否”，反刍思维给你带来的损失可能比你以为的要大得多。我通过研究发现，频繁的反刍者更加不满自己的生活和人际关系，无法掌握自己的命运，通常不太开心。其他研究显示，反刍思维与分数较低[注]、解决问题能力较差[注]、心情更糟[注]以及睡眠质量较差[注]有关联。

对于人们的心理健康而言，反刍思维是一个令人悲伤的恶性循环。比如，得过抑郁症的人更有可能陷入反刍思维模式中，导致自己更加关注抑郁症，结果只会感觉更糟糕。[注]反刍者在未患抑郁症的情况下，也会更紧张、更焦虑。一项针对约会压力进行的大规模研究，通过对来自172个国家的3.2万多人进行调查后得出结论：尽管生活中消极事件的数量和严重性最能预测出人们的心理健康问题，但其反刍程度也是给他们带来压力、焦虑的重要因素之一。[注]

前文中提到，自我反省可能成为洞察力的障碍。如果真是这样，反刍思维很有可能是个50英尺高的障碍物。反刍思考时，我们耗费太多的精力关注自己哪里出了错，因此没有精力去探索洞察力的任何支柱了。一位自我意识独角兽说过：“如果花太长时间审视后视镜里有什么，我们无疑会撞上街边的路灯。”这也是为什么研究发现，尽管在不断处理自己的感受，反刍者判断自己的情感时还是不够准确[注]：他们过于关注某件事情、反应或个人缺陷，因此会忽略了整体状况。[注]

之所以说反刍思维是洞察力的敌人，另一个原因在于反刍思维是一项有效的逃避策略。[注]这么说可能有些奇怪，因为反刍的过程包括无休止地思考自己的问题。但实际上，当深陷那些消极事件背后的原因和意义难以自拔时，人们对随之而来的情绪会敬而远之，这一行为甚至比反刍行为更令人们痛苦。的确，反刍思维与其他逃避型应对策略（如酗酒）联系密切。[注]在一项针对刚刚完成酗酒康复计划人群的研究中，与非反刍者相比，反刍者恢复到其之前酗酒程度的可能性要

高70%。[注]据调查，反刍者会逃避那些引起自己反刍的人和情况，而不是直接面对，寻求解决办法。[注]

由于上述种种原因，反刍思维无疑损害了人们准确了解内在自我的能力。尽管反刍的过程大部分属于关注内在，但也会伤害到人们的外在自我意识。一方面，反刍者忙于自责，忘了想自己该在他人面前呈现出什么样子。他们通常会忽视或逃避反馈，担心反馈会把自己送进“兔子洞”。因此，反刍者往往不仅不善于换位思考[注]，而且会比非反刍者更加自恋和自私。

现在，人们很容易认为，拥有自我意识的独角兽可以幸福地免遭反刍思维的毒害。毕竟，他们是独角兽对吧？尽管自我意识独角兽反刍的情形比其他人要少得多，他们也不是完全免疫的，只有7%的自我意识独角兽称从没反刍过。不过我们发现，自我意识独角兽会运用两种有轻微差别的策略。

首先，当内心的反刍者悄悄来临时，自我意识独角兽更容易察觉，随后阻止其进入自己的思维轨道。实际上，大约有3/4的独角兽运用了具体的反刍中断策略（稍后我们会进行讨论）。其次，一般而言，自我意识独角兽对反刍思维有着更加包容的态度。有位独角兽之前是教师，现在是全职妈妈，带4个孩子，她解释道：“目标不能是零反刍，反刍是生活的一部分。我的目标就是尽快识别出反刍，运用策略将其摆脱，对所做的一切不要沮丧。”还有一位独角兽（是我的妹妹艾比，下一章我们还会提到她）告诉我们说：“反刍思维像场暴风雨。发生时一阵狂风骤雨，结束后是晴空万里。有趣的是，我对付反刍思维的方法之一就是不去担心它！”

让我们再回到马西娅那场公开演讲的灾难性事件上。我之前没提到的是，马西娅也是一位自我意识独角兽，这次演讲成了她寻求自我意识道路上一个关键的里程碑。在马西娅滑入反刍思维的“兔子洞”时，MyLifeLine.org的团队成员在忙着清点活动筹集到的资金。在确认了最终金额后，首席执行官把员工叫到会议室，带着让人有不祥

预感的语气地宣布："接下来我就直说了。"马西娅感到很不舒服，此刻她已做好准备，等待着对方用筹到的金额宣告自己的失败，而且是在整个团队面前。

但恰恰相反，她听到的是："这是有史以来我们举办过的最成功的募款活动。"那一刻，马西娅有一种顿悟：尽管她一直纠结于自己的演讲，但其他所有人早就把演讲忘到九霄云外了。毕竟，他们有比这重要得多的事要考虑。马西娅差强人意的表现丝毫没有妨碍这次活动的成功。

意识到这一点，不管任何时候自己要掉进"兔子洞"时，马西娅就会问自己这些问题：别人会和我一样关心这件事吗？当答案是"否"的时候，她会尽力忘掉这件事。实际上，提醒自己人们通常不会像我们以为的那样关注我们的错误，是自我意识独角兽最常提到的反刍中断策略之一。

另一种有助于打破反刍思维的思维模式，最初是由美国儿童心理学家卡罗尔·德韦克和卡罗尔·迪纳在20世纪80年代提出的。[注]在观察五年级学生进行一项解决问题的练习时，德韦克和迪纳注意到，这群孩子完成任务时运用了两种截然不同的思维模式。有些孩子更关注自己的表现（称为"善做型"孩子），有些孩子更关注学习和改善（"善学型"孩子）。任务成功后，两组孩子都很投入和开心，这都在意料之中。

然而，当出现失败时，两组孩子的表现便出现了巨大差异。"善做型"孩子越来越沮丧，把失败归咎于自己的缺点（也就是说，其内心的反刍者此时处于主动地位）。他们还有各种类似"这太愚蠢了，我要带着玩具回家了"的反应，比如吹嘘自己在其他领域的卓越能力或告诉研究人员自己厌烦了。在对反刍思维建立了解的基础上，我们对其中2/3的孩子解决问题的能力有所下降这件事就不会感到吃惊了。

另一方面，“善学型”孩子面对失败的反应则完全不同。实际上，这些孩子根本没觉得那是一次失败。其中一个孩子一边兴奋地说“我喜欢挑战”，一边还搓着手吧唧着嘴（这可能是我们能想到的最可爱的反应了）。同一种情况下，“善做型”孩子陷入自我憎恨的旋涡，而“善学型”孩子的自信心实际上得到了提升。几乎所有人都保持着解决问题的能力，同时很多人解决问题的能力在大幅提升。

“善学型”思维模式，即关注学习而非表现，不仅是中断反刍思维的一把利器，也被证实可以提高成年人的工作表现。比如，在一项研究中，这一思维模式曾帮助医疗器械销售人员渡过难关。与那些拥有“善做型”思维模式的人相比，“善学型”销售人员在一个季度内的销售业绩更出色。注

当事情出了差错时，你是“善学型”还是“善做型”？你会掉入“兔子洞”，还是自己站起来掸去身上的尘土，再次尝试？（如果有兴趣，附录L可以帮助你判断。）如果你不太满意自己倾向于“善做型”，那么有一个好消息：研究一再表明，人们有能力改变自己的思维模式。有一位自我意识独角兽分享了一个美妙的故事，向我们诠释了如何做出改变。蒂姆是制药主管，雇了一个不够负责的高级经理。这位经理把事情彻底搞砸之后，蒂姆自责了好几天。幸运的是，蒂姆和高中时就结识的妻子及两个成年的儿子，在接下来的一周预定了为期10天的海上游。

一个如画般完美的清晨，蒂姆最早醒来，决定去甲板上走一走。海风拂面，他突然再次陷入对上次错误的反思中。就在内心的反刍者将要挟持这美好的一天时，蒂姆望向大海，明白了些什么：我虽然犯了错，但世界末日也不会到来，这事反倒教会我再也不要这样做了。接下来，一个完美的暗喻出现了：我得把这件事扔到大海里！他也确实这样做了。结果便是，蒂姆和家人一起享受完假期，回去后成了一名更聪明、机智的领导。

第三种打破反刍思维的方法，实际上是一种分散注意力的方法。我称之为“摁下暂停键”[注]，感觉这是遇到真正的烦心事时最不应该采取的行为。摁下暂停键是人们可以采用的打破反刍思维的最简单的方法之一。我们不必反复怀疑自我，可以选择走开，做一些转移注意力的事。研究表明，最有效的分散注意力的方法就是做一些快速、有积极意义的事情，比如清扫工作、见见朋友或者锻炼（我认为，什么反刍情节都无法抵挡在美丽、阳光明媚的科罗拉多州骑行的诱惑）。尽管我不能容忍永远逃避困难，但摁下暂停键会帮助人们稍后再回到问题，并站在一个更高的层面审视这个问题。一旦有了一定距离，我们看待问题就不会那么沮丧，也会更加有计可施，有时都觉得这不是问题了。

第四种方法是一种奇怪却有用的停止思考方法，与摁下暂停键方法相似但不包括主动转移注意力，这一暂停发生在人们内心。在一项研究中，精神病患者按照要求随意联想自己脑海中的任何反刍想法[注]（研究中实际发生的例子有：牙齿有龋齿；手碰到了呕吐物；无法停止想女人的臀部，即你平常总会有的担忧）。然后，医生大喊一声“停”，同时制造出突然的响声。听上去有些荒谬，但这种做法确实中断了患者的反刍思维。如果身边没有医生冲你大叫，你可以想象一个巨大的停止标志，或对自己说这样做什么也得不到，是时候停止这些想法了。

停止思考在应对我称为决策后反刍（post-decision rumination，简称PDR）的问题时尤其有效。一旦做出艰难的决定，内心的反刍者便热衷于讥讽人们，“你确定做出的决定正确吗”“你知道一旦出错后果是灾难性的吗”。但通过引起极度的自我怀疑，决策后反刍在我们继续前行、成功执行决策时就会麻痹我们自己。因此，不难看出为什么决策后反刍对重大决策而言尤其危险，比如出售业务部门、改行或决定离婚。所以，面临重大决策时，一定要三思而后行，权衡利弊、评估不同情形以及寻求建议。一旦做出决策，你就要相信这个决策，奋勇向

前。这不意味着忽略我们决策的后果。相反，阻止决策后反刍才是你需要做的，这样才能控制好结果，不受那些无意义的心理唠叨的干扰。

最后，请允许我介绍最后一个打破反刍思维的方法：现实核查。我将会讲述一个令人苦恼却颇具启发意义的个人经历。前阵子，我参与了一个给一名客户进行为期一年的领导力开发的项目。进行到6个月时，我们发起了一项调查，想了解人们对其经历的感受如何：他们喜欢什么以及我们该如何进行改善，结果相当乐观。但要由衷感谢的是，这些人对我们如何改善没有任何隐瞒的想法，我们听到了许多有效的建议。当时我感觉不错，直到读到下面这条：

> 从这个项目中我得到最大的收获就是，一个咨询师通过介绍一种创新型领导力训练就能赚这么多钱，而介绍的不过是些陈腐琐碎、感觉良好、不断循环再包装的通俗心理学和常识概念。

令人心碎，对吧？我的第一反应是大笑，尽管并没发现什么好笑的地方。然后开始觉得好像有人朝我肚子上打了一拳。他说得对吗？我开始怀疑，其他人会不会也一直这么想却没敢告诉我呢？接着我感受到极度的恐慌，一直以来我是不是压根不称职？此时反刍者已经来临，几周之内是不会离去的。我就是反复在脑海里回想着那条建议，每当遇到了一位客户或发表一次演讲时，反刍思维就出现了：你的想法既保守又不成熟，别干这份工作了，快别出洋相了。

在经历了数周的内心折磨后，我最后决定打电话给一位朋友（可能行动有些晚），她是一位比我优秀得多的咨询师。“你收到这样的评价，我也很难过，”她耐心听完我的遭遇后说，“我的第一反应是为写这段话的人感到悲哀。你是出色的咨询师，我猜他的评论更多是针对自己而不是你。”那时我太过于沮丧，根本听不进去这些话。“但是，”她继续说，“让我们假设，他的反馈中不管怎样总有些可取之

处。有没有客观证据证明你的想法不是原创的呢？”（顺便说一句，这个问题是另一种打破反刍思维的极好方法。）

她的询问立刻改变了我的思维模式，从我工作不称职转变到也许我能从中学到些什么。“好吧，”我试着说出来，“当提到领导力时，并没有太多新奇的东西，我也绝对不是这个世界上最有创造力的人。但人们告诉我，我的长处之一就是让晦涩的概念易于理解、可以付诸行动，而不是说一些他们不知道的关于领导力的内容。”然后，一个明摆着的想法突然让我顿悟：“也许我应该在项目一开始就说这些话。”自那以后，我一直都是这么做的。

写下那条建议的人当然不是在帮我，但朋友的提示让我从中获益。自我意识独角兽们称，当一个人陷入反刍思维时，最好的选择就是从自己信任的人那里进行现实核查。这样做，人们通常才会有希望，并且从中学习。

现在你了解了自我反省的四大愚见：锁着的地下室没有钥匙可以进入；问自己“为什么”既危险又没有意义；写日记并不总能提升自我认知；伪装成自我反省的反刍思维带来的伤害比我们想象的要严重得多。你也学到了如何小心避免那些随之而来的陷阱，学到了立刻就能使用的打破反刍思维的5种方法：记住没有人会和我们一样那么在意自己的错误；培养“善学型”思维模式；摁下暂停键；停止思考；现实核查。下一章，你会学到久经考验的、更强有力的提升内在自我意识的方法。

---

1. enjoy stronger relationships: Rick Harrington and Donald A. Loffredo. “Insight, rumination, and self- reflection as predictors of well- being.” Journal of Psychology 145.1 (2010): 39– 57.

2. calmer and more content: Anthony M. Grant, John Franklin, and Peter Langford. “The self- reflection and insight scale: A new measure of private self- consciousness.” Social Behavior and Personality: An International Journal 30.8 (2002): 821– 835.

3. thinking about ourselves: Paul J. Silvia and Ann G. Phillips. “Evaluating self- reflection and insight as self- conscious traits.” Personality and Individual Differences 50.2 (2011): 234–237.

4. the less self- knowledge: Anthony M. Grant, John Franklin, and Peter Langford. “The self- reflection and insight scale: A new measure of private self- consciousness.” Social Behavior and Personality: An International Journal 30.8 (2002): 821– 835, p. 824.

5. no more self- insight: J. Gregory Hixon and William B. Swann. “When does introspection bear fruit? Self- reflection, self- insight, and interpersonal choices.” Journal of Personality and Social Psychology 64.1 (1993): 35–43.

6. Though chimpanzees: David Premack and Guy Woodruff. “Does the chimpanzee have a theory of mind?” Behavioral and Brain Sciences 1.04 (1978): 515– 526.

7. dolphins: Heidi E. Harley. “Consciousness in dolphins? A review of recent evidence.” Journal of Comparative Physiology A 199.6 (2013): 565– 582.

8. elephants: Joshua M. Plotnik, Frans B. M. De Waal, and Diana Reiss. “Self- recognition in an Asian elephant.” Proceedings of the National Academy of Sciences 103.45 (2006): 17053– 17057.

9. even pigeons: Robert Epstein, Robert P. Lanza, and Burrhus Frederic Skinner. “Self-awareness in the pigeon.” Science 212.4495 (1981): 695– 696.

10. 这里使用的“自我反省”一词等同于“自我反思”或“自我检查”。

11. engaged in introspection: Susan Nolen- Hoeksema, Angela McBride, and Judith Larson. “Rumination and psychological distress among bereaved partners.” Journal of Personality and Social Psychology 72.4 (1997): 855–862.

12. associated with poorer well- being:Julie J. Park and Melissa L. Millora.“The relevance of reflection: An empirical examination of the role of reflection in ethic of caring, leadership, and psychological well being.”Journal of College Student Development53.2 (2012): 221– 242.

13. have more anxiety:Anthony M. Grant, John Franklin, and Peter Langford. “The self-reflection and insight scale: A new measure of private self consciousness.”Social Behavior and Personality: An International Journal30.8 (2002): 821– 835.

14. less positive social experiences:John B. Nezlek. “Day-to-day relationships between self-awareness, daily events, and anxiety.”Journal of Personality70.2 (2002): 249– 276.

15. more negative attitudes:Daniel Stein and Anthony M. Grant. “Disentangling the relationships among self- reflection, insight, and subjective well- being: The role of dysfunctional attitudes and core self- evaluations.”Journal of Psychology148.5 (2014): 505–522.

16. let’s look at Karen:I’d like to thank the clinical psychologist who shared this example with me, whose name I’m not mentioning to maintain the confidentiality of his patient.

17. Timothy Wilson calls “disruptive”:Timothy. D. Wilson, Strangers to Ourselves. Harvard University Press, 2004.

18. “belief in this image”:Tarthang Tulku. Skillful Means.Dharma Publishing, 1978, pp. 102–103.

19. cleverly represses important:Sigmund Freud. An Outline of Psycho Analysis.W. W. Norton, 1949.

20. excavate these sometimes:Timothy D. Wilson and Elizabeth W. Dunn.“Self- knowledge: Its limits, value, and potential for improve NmOeTnEt.S”P3s2y7chology55 (2004): 493–518.

21. “no other notable figure”Todd Dufresne. “Psychoanalysis is dead . . .so how does that make you feel?,”latimes.com, February 18, 2004, http://articles.latimes.com/2004/feb/18/opinion/oe- dufresne18.

22. falsifying patient files: Adopf Grünbaum. “Précis of the foundations of psychoanalysis: A philosophical critique.” Behavioral and Brain Sciences 9 (1986): 217– 284.

23. worsened some of his patients’:Daniel Goleman. “As a therapist,Freud fell short, scholars find,”nytimes.com, March 6, 1990, http://ww.nytimes.com/1990/03/06/science/as- a- therapist-freud- fell- short- scholarsfind.html?pagewanted=all.

24. his life a “catastrophe”:Todd Dufresne. “Psychoanalysis is dead . . . so how does that make you feel?,”latimes.com, February 18, 2004, http://articles.latimes.com/2004/feb/18/opinion/oe- dufresne18.

25. 说句公道话，精神分析也取得了进步，许多21世纪的新方法都致力于让人们更全面地看待自己，而不是一心想要打开潜意识的门，这种做法实际上很像我们将在第五章学到的方法。

26. wecan’tuncover them:Timothy D. Wilson. Strangers to Ourselves. Harvard University Press, 2004.

27. 重要提示：当我提及心理治疗时，不包括领导力和执行力训练，这两项与注重问题解决的方法联系更为紧密。

28. placebo effects may explain:Bruce E. Wampold, et al. “A meta- analysis of outcome studies comparing bona fide psychotherapies: Empirically, all must have prizes.”Psychological Bulletin122.3 (1997): 203–215.

29. relationship she has with her client:Jennifer A. Lyke. “Insight, but not self- reflection, is related to subjective well being.”Personality and Individual Differences46.1 (2009): 66– 70.

30. 此处是假设你在寻求针对日常烦恼和一般洞察力的治疗方法，与那些重大问题，比如虐待、沮丧、焦虑等问题的疗法完全不同。

31. “hinder the search for”:Omer Faruk Simsek. “Self- absorption paradox is not a paradox: illuminating the dark side of self- reflection.”International Journal of Psychology48.6 (2013): 1109– 1121.

32. showed male college students:Zoë Chance and Michael I. Norton. “I read Playboyfor the articles.”The Interplay of Truth and Deception: New Agendas in Theory and Research136 (2009).

33. hire men over women:Michael I. Norton, Joseph A. Vandello, and John M. Darley. “Casuistry and social category bias.”Journal of Personality and Social Psychology87.6 (2004): 817–831.

34. conducted a creative study:Donald G. Dutton and Arthur P. Aron.“Some evidence for heightened sexual attraction under conditions of high anxiety.”Journal of Personality and Social Psychology30.4 (1974): 510–517.

35. 1英尺=0.304 8米。——编者注

36. “so convenient a thing”:To see another excellent example of this phenomenon, check out this recent and fascinating study: Mitesh Kataria and Tobias Regner. “Honestly, why are you donating money to charity?An experimental study about self- awareness in status- seeking behavior.”Theory and Decision79.3 (2015): 493– 515.

37. most plausible answer: Timothy D. Wilson, et al. “Introspection, attitude change, and attitude- behavior consistency: The disruptive effects of explaining why we feel the way we do.” Advances in Experimental Social Psychology 22 (1989): 287– 343.

38. reasons why your relationship: Timothy D. Wilson, et al. “Effects of analyzing reasons on attitude- behavior consistency.” Journal of Personality and Social Psychology 47.1 (1984): 1–5.

39. self- described basketball experts: Jamin Brett Halberstadt and Gary M. Levine. “Effects of reasons analysis on the accuracy of predicting basketball games.” Journal of Applied Social Psychology 29.3 (1999): 517– 530.

40. reduces our satisfaction: Timothy Wilson et al. “Introspecting about reasons can reduce post- choice satisfaction.” Personality and Social Psychology Bulletin 19.3 (1993): 331– 39.

41. negative impact it has: Ethan Kross, Ozlem Ayduk, and Walter Mischel. “When asking ‘why’ does not hurt distinguishing rumination from reflective processing of negative emotions.” Psychological Science 16.9 (2005): 709– 715.

42. write about why: E. D. Watkins. “Adaptive and maladaptive ruminative self- focus during emotional processing.” Behaviour Research and Therapy 42.9 (2004): 1037– 1052.

43. “sociability, likeability and interestingness”: J. Gregory Hixon and William B. Swann. “When does introspection bear fruit? Self- reflection, self- insight, and interpersonal choices.” Journal of Personality and Social Psychology 64.1 (1993): 35–43.

44. “rationaliz[ing], justify[ing], and explain[ing]”: Ibid.

45. five minutes of what: Timothy D. Wilson, et al. “Introspection, attitude change, and attitude- behavior consistency: The disruptive effects of explaining why we feel the way we do.” Advances in Experimental Social Psychology 22 (1989): 287– 343.

46. that “an emotion, which is a passion”: R. H. M. Elwes. The Chief Works of Benedict de Spinoza, 1887, p. 248.

47. act of translating our emotions: Matthew D. Lieberman, et al. “Putting feelings into words affect labeling disrupts amygdala activity in response to affective stimuli.” Psychological Science 18.5 (2007): 421– 428.

48. don’t understand why: James C. Collins. How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In. Jim Collins, 2009.

49. Charley Kempthorne has been keeping: Clare Ansberry. “The power of daily writing in a journal,” wsj.com, January 26, 2016, http://www.wsj .com/articles/the- power- of- daily-writing- in- a- journal- 1453837329.

50. more self- reflection but less insight: Anthony M. Grant, John Franklin, and Peter Langford. “The self- reflection and insight scale: A new measure of private self-consciousness.” Social Behavior and Personality: An International Journal 30.8 (2002): 821–835.

51. “deepest thoughts and feelings”: James W Pennebaker. “Writing about emotional experiences as a therapeutic process.” Psychological Science 8.3 (1997): 162– 166.

52. distressing in the short term: Brian A. Esterling, et al. “Empirical foundations for writing in prevention and psychotherapy: Mental and physical health outcomes.” Clinical Psychology Review 19.1 (1999): 79– 96.

53. longer- term improvements: James W. Pennebaker, Janice K. Kiecolt- Glaser, and Ronald Glaser. “Disclosure of traumas and immune function: health implications for psychotherapy.” Journal of Consulting and Clinical Psychology 56.2 (1988): 239–245.

54. and well- being: Crystal L. Park and Carol Joyce Blumberg. “Disclosing trauma through writing: Testing the meaning- making hypothesis.” Cognitive Therapy and Research 26.5 (2002): 597– 616.

55. have better memories: Kitty Klein and Adriel Boals. “Expressive writing can increase working memory capacity.” Journal of Experimental Psychology: General 130.3 (2001): 520–533.

56. higher grade point averages: James W. Pennebaker and Martha E. Francis. “Cognitive, emotional, and language processes in disclosure.” Cognition & Emotion 10.6 (1996): 601–626.

57. less absenteeism from work: Martha E. Francis and James W. Pennebaker. “Putting stress into words: The impact of writing on physiological, absentee, and self- reported emotional well- being measures.” American Journal of Health Promotion6.4 (1992): 280– 287.

58. quicker re- employment:Stefanie P. Spera, Eric D. Buhrfeind, and James W. Pennebaker. “Expressive writing and coping with job loss.”Academyof Management Journal37.3 (1994): 72- – 733.

59. help collegiate tennis players:V. B. Scott, et al. “Emotive writing moderates the relationship between mood awareness and athletic performance in collegiate tennis players.”North American Journal of Psychology5.2(2003): 311– 324.

60. stronger immune systems:James W. Pennebaker, Janice K. Kiecolt Glaser, and Ronald Glaser. “Disclosure of traumas and immune function:health implications for psychotherapy.”Journal of Consulting and Clinical Psychology 56.2 (1988): 239–245.

61. showed less personal growth:Sonja Lyubomirsky, Lorie Sousa, and Rene Dickerhoof. “The costs and benefits of writing, talking, and thining about life’s triumphs and defeats.”Journal of Personality and Social Psychology90.4 (2006): 692–708.

62. “Happiness is a mystery”:G. K. Chesterton. Heretics. Butler and Tanner, 1905, p. 103.

63. “who talk about things”:Bridget Murray. “Writing to heal,”apa.org,June 2002, http://www.apa.org/monitor/jun02/writing.aspx.

64. writes “short narrative scenes”:Clare Ansberry. “The power of daily writing in a journal,” wsj.com, January 26, 2016, http://www.wsj.com/ articles/the- power- of- daily- writing- in- a- journal- 1453837329.

65. 当写日记的人用更多带有因果关系、与洞察力有关的词汇来记录消极事情时（比如“推断”“原因”“理解”及“懂得”这些词），那么写日记便会带来非常大的益处。（when journalers use more causal: James W. Pennebaker. “Writing about emotional experiences as a therapeutic process.” Psychological Science 8.3 (1997): 162– 66; James W. Pennebaker, Tracy J. Mayne, and Martha E. Francis. “Linguistic predictors of adaptive bereavement.” Journal of Personality sonality and Social Psychology 72.4 (1997): 863–871.）

66. neither on its own is effective: James W. Pennebaker and Sandra K. Beall. “Confronting a traumatic event: Toward an understanding of inhibition and disease.” Journal of Abnormal Psychology 95.3 (1986): 274–281.

67. True insight only happens: Christopher D. B. Burt. “An analysis of a self- initiated coping behavior: Diary- keeping.” Child Study Journal 24.3 (1994): 171–189.

68. writing every few days: James W. Pennebaker. “Writing about emotional experiences as a therapeutic process.” Psychological Science 8.3 (1997): 162– 166.

69. “I’m not even convinced”: Jordan Gaines Lewis, Ph.D. “Turning Trauma into Story: The Benefits of Journaling,” psychologytoday.com, August 17, 2012, https://www.psychologytoday.com/blog/brain-babble/201208/turning -trauma-story-the-benefits-journaling.

70. 顺便说一句，多数研究学者认为反刍思维不同于担忧。反刍思维特指专注于过去或现在的事情，而担忧指对未来的恐惧。

71. 当进行“正常的”自我反省时，人类大脑中默认模式的部分就会被激活。但斯坦福大学的研究学者J. 保罗·汉密尔顿最近发现，反刍时人类大脑的另一部分也会启动，参与处理悲伤情绪，这一部分叫作膝下前额叶皮层。反刍时，大脑的这两部分区域都会被激活。这一事实也解释了为何反刍会经常伪装成反省，（rumination can often masquerade:J. Paul Hamilton et al. "Depressive rumination, the default mode networdk, and the dark matter of clinical neuroscience." Biological Psychiatry 78.4 (2015):224-230.）以及反刍为何阻止大脑获取洞察力。尽管下面的话听上去很蠢，但如果正在反刍，你可能会说：“膝下前额叶皮层使我心情郁闷，不让我再次获得洞察力！”

72. we don’t measure up: T. Pyszczynski and J. Greenberg. “Self- regulatory perseveration and the depressive self- focusing style: A self- awareness theory of reactive depression.” Psychological Bulletin 102.1 (1987): 122– 138. See also Ann G. Phillips and Paul J. Silvia. “Self- awareness and the emotional consequences of self- discrepancies.” Personality and Social Psychology Bulletin 31.5 (2005): 703– 713.

73. related to lower grades: V. B. Scott and William D. McIntosh. “The development of a trait measure of ruminative thought.” Personality and Individual Differences 26.6 (1999): 1045–1056.

74. impaired problem solving: Sonja Lyubomirsky, et al. “Why ruminators are poor problem solvers: clues from the phenomenology of dysphoric rumination.” Journal of Personality and Social Psychology 77.5 (1999): 1041–1060.

75. worse moods: Nilly Mor and Jennifer Winquist. “Self- focused attention and negative affect: a meta- analysis.” Psychological Bulletin 128.4 (2002): 638–662.

76. poorer- quality sleep: Jacob A. Nota and Meredith E. Coles. “Duration and timing of sleep are associated with repetitive negative thinking.” Cognitive Therapy and Research 39 (2015): 253– 261.

77. stuck in ruminative thought patterns: T. Pyszczynski and J. Greenberg. “Self- regulatory perseveration and the depressive self- focusing style: A self- awareness theory of reactive depression.” Psychological Bulletin 102.1 (1987): 122– 138.

78. rumination can often masquerade: J. Paul Hamilton et al. “Depressive rumination, the default- mode network, and the dark matter of clinical and life events on mental health.” PLOS One 8.10 (2013): e76564.

79. ruminators are less accurate: Joseph Ciarrochi and Greg Scott. “The link between emotional competence and well- being: A longitudinal study.” British Journal of Guidance & Counselling 34.2 (2006): 231– 243.

80. miss the larger picture: Rick Harrington and Donald A. Loffredo. “Insight, rumination, and self- reflection as predictors of well- being.” Journal of Psychology 145.1 (2010): 39– 57.

81. effectively an avoidance strategy: Steven C. Hayes, et al. “Experiential avoidance and behavioral disorders: A functional dimensional approach to diagnosis and treatment.” Journal of Consulting and Clinical Psychology 64.6 (1996): 1152.

82. correlation between rumination: Rick E. Ingram. “Self- focused attention in clinical disorders: Review and a conceptual model.” Psychological Bulletin 107.2 (1990): 156–176.

83. ruminators were 70 percent: Jay G. Hull. “A self- awareness model of the causes and effects of alcohol consumption.” Journal of Abnormal Psychology 90.6 (1981): 586–600.

84. avoid the people and situations: S. Rachman, J. Grüter- Andrew, and R. Shafran. “Post-event processing in social anxiety.” Behaviour Research and Therapy 38.6 (2000): 611– 617

85. poor perspective- takers: Jeffrey A. Joireman, Les Parrott III, and Joy Hammersla. “Empathy and the self- absorption paradox: Support for the distinction between self-rumination and self- reflection.” Self and Identity 1.1 (2002): 53– 65.

86. help us combat rumination: Carol I. Diener and Carol S. Dweck. “An analysis of learned helplessness: Continuous changes in performance, strategy, and achievement cognitions following failure.” Journal of Personality and Social Psychology 36 (1978): 451– 462; Carol I. Diener and Carol S. Dweck. “An analysis of learned helplessness: II. The processing of success.” Journal of Personality and Social Psychology 39.5 (1980): 940–952.

87. learn- well reps had significantly: Don Vande Walle, et al. “The influence of goal orientation and self- regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test.” Journal of Applied Psychology 84.2 (1999): 249–259.

88. I call hitting pause: Allison Abbe, Chris Tkach, and Sonja Lyubomirsky. “The art of living by dispositionally happy people.” Journal of Happiness Studies 4.4 (2003): 385– 404.

89. whatever ruminative thought came into: R. S. Stern, M. S. Lipsedge, and I. M. Marks. “Obsessive ruminations: A controlled trial of thoughtstopping technique.” Behaviour Research and Therapy 11.4 (1973): 659– 662.

第五章

提升内在自我意识的方法

很少有人活在当下，人们永远在期待未来或怀念过去

——路易斯·拉摩，美国著名作家

从丹佛家中驱车3个小时后，我和妹妹艾比还在罗斯福国家森林公园一条狭窄的土路上颠簸，我们此行的目的地是香巴拉山脉中心。

终于到了满是灰尘的停车场，我不开心地说：“我想回家。”

艾比看到我心情郁闷，微微一笑道：“好吧，我都快等不及了。”她一边说着，一边嗅着四周的空气，“整个周末什么也没做，就和你来这里练习正念来了！”

“但我想回家。”我又说了一遍，带着满腹抱怨。

“天呐，塔莎，”艾比说，“全世界的人都想来这里冥想啊。”

“还有参观大废塔。”我被自己置气的蹩脚恶笑话逗笑了。

“是大佛塔，”她更正我，“法身大佛塔。”伸手去拉门把手时，艾比正色道：“几年来我一直想找个可以练习正念的静心之处，我不会让你毁了这次机会的。”

从后备厢往外拿行李时，我发现周围都是溅满泥的混合动力智能汽车，我的车是唯一一辆油老虎，我强压怒火，摸出后兜里应急用的赞安诺[注]。

我深爱我的妹妹，我们是两个完全不同的灵魂。简单来说，艾比是温暖的夏天，而我是狂怒的冬季暴风雪。我真的不是故意这么消极

的，只是很难克服自己对正念和冥想的刻板印象。尽管当下看起来好像每个美国人都在练习正念和冥想，但作为一名寻求客观真理的科学家，我总觉得这种活动有些空洞（也就是说，它建立在不着边际的论断上，缺乏科学论据）。

然而，我发现自我意识独角兽中有70%的人都有过某种形式的正念练习后，只好不情愿地了解一下。试问还有比香巴拉山脉中心更合适的地方吗？佛教冥想大师邱阳·创巴仁波切于1971年创立了香巴拉法教，后人为纪念这一创举在这里修建了高108英尺的著名佛塔。网站上说，香巴拉山脉中心是“冥想的避难所……这是一片绿洲，可以使人类自然释放基本美德，重新发现一种平衡感，欣赏这个世界的神圣”。

我和艾比拖着行李，瑟瑟发抖地沿着绵长的小路前往注册中心，迎面遇到一群穿着黑色瑜伽裤身材很棒的女孩，十分引人注目。我能看出她们不是第一次来这里参加冥想活动。擦肩而过时，她们带着评判的目光盯着我和我时尚的手提箱，显然猜到里面绝没有装任何麻质衣物，她们猜对了。艾比比我小10岁，天生敏锐，她停下来安慰我：“别在意那些坏女孩，你尝试一下冥想，这个周末一定会很美好。这正是你需要的。”

“你说得对，”我最终做出让步，“我只是有些紧张罢了。我只要战胜自己就好。”

“拿出24小时试试看，”艾比乐观地笑着说，“我保证你会爱上冥想。”

通往自我意识的道路

上一章中，我们了解了自我反省的愚见以及如何避免这些愚见来提升内在自我意识。谢天谢地，有许多行之有效的方法。比如，佛教徒练习冥想已有数千年，已经表明可以大幅提升自我意识。除非与世

隔绝，否则你可能已经注意到冥想正在复兴。尽管冥想可能是通往内在自我意识最古老的道路，但绝不是唯一的道路。本章中，我们会学习3种相互独立却又互为补充的方法，以大幅提升内在洞察力。其中一个是审视当下我们是谁，一个是探索我们过去的模式，最后一个是确保未来我们会收获自省的果实。首先来了解一种流行的方法，它能帮助我们理解当下：正念，既包括冥想正念，也包括非冥想正念。

正念

如果自我反省意味着分析我们的想法、感受和行为，反刍思维意味着人们无意义地纠结于想法、感受和行为，正念则恰好相反：仅仅关注自己的想法、感受和行为，但不做评判或回应。然而，与主流看法不同，正念与冥想并不总是一个意思。人们往往把正念与瑜伽修行者、修行地或静修联系在一起，但近些年来，正念逐渐包含了更广泛的（幸好也是更多样化的）活动。正念的发展在很大程度上要归功于哈佛大学心理学家埃伦·兰格[注]，她从20世纪70年代就开始研究这一课题。兰格的研究使正念“走出参禅的洞穴，走进日常生活”。[注]

大多数人错把正念简单地当成冥想，兰格下了一个更广泛、实用的定义，称正念是“积极地注意新事物、放弃预期的思维模式，而后按照……（我们的）新观察的结果行事的过程”。[注]因此，尽管冥想是练习正念的一种方法，但绝不是唯一的方法，也不是对每个人都有效。实际上，在一次采访中被问及冥想问题时，兰格曾经打趣道：“我认识的人老老实实坐5分钟都做不到，更别说40分钟了。”[注]

我了解这种感受。说实话，让自己放松沉浸于当下时刻的想法总会让我备感压力。和许多具有A型人格的人一样，我只有在完成所有日常待办事项时，才有到达“天堂”的感觉。度蜜月期间，我太过执迷于做事效率和行动，逼得丈夫抢走我的黑莓手机，把它锁在宾馆的保险柜里。

当然，如此执迷的人肯定不止我一个。美国学者蒂莫西·威尔森与同事做了11项系列试验，他们让受试者在没有手机的情况下单独待在一个房间6~15分钟，在此期间什么也不能做，只能思考。不出所料，这些受试者果然不喜欢这次经历，许多人都觉得非常难受。[注]这样的结果让威尔森好奇，人们究竟会在多大程度上避免单纯思考。因此，他又做了后续的试验，让受试者在安静思考与一项客观上令人不悦的活动（轻微的电击）之间进行选择。难以置信的是，有超过一半的受试者宁愿接受电击，也不愿忍受哪怕5分钟的独处时间。威尔森与团队由此得出相当引人注目的结论：“比起什么也不做，人们更喜欢做些事情，即使那些事情（是令人不舒服或极其痛苦的）。”[注]

虽然人们更喜欢那些分散注意力的事，但正念（尤其是正念冥想）当下逐渐深入人心。毕竟，当安吉丽娜·朱莉[注]、安德森·库珀[注]和艾伦·德詹尼丝[注]这些美国名人吹捧（或者我应该说是发推文强调）正念的各种好处时，你知道民众早晚会加入这一行列。人们也的确这样做了。不只是名人痴迷于正念，一些公司，像谷歌[注]、麦肯锡咨询公司[注]、耐克、美国通用磨坊食品公司、美国塔吉特百货以及安泰保险公司[注]，都在运用正念，期待这一方法能提高生产力和幸福指数。许多人还把正念活动带到了课堂，这样的学校项目在美国有30多万名学生参与，从东海岸久负盛名的预备学校到市区的公立高中，无一例外。[注]就连美国海军陆战队和美国职业棒球队波士顿红袜队也大力欢迎冥想及其他正念训练。[注]结果便是诞生了一个价值近10亿美元的产业[注]，目测这一数字还会上升。

矛盾的是，尽管正念之风盛行，我却觉得许多人都不敢说自己真的做得很好，有些人甚至有可能一直在向相反的方向发展。有一个有趣的例子，最近在机场排队时，为了自娱自乐（或者说就为分散一下注意力），我决定数一下这个入口有多少乘客在看手机。你可能并不会对结果感到震惊，42位候机乘客，每个人都盯着那块小屏幕，这一幕便是埃伦·兰格称为潜念的最好例证之一。比起专注于当下，人们更

容易忙于让自己分神的事，比如邮件、短信、脸谱网、照片墙、口袋妖怪GO手游或任何流行的新事物。一项数据显示：超过3 800万美国人承认自己在蹲厕所时用手机购物。[注]我不得不说，我们出了大问题。

不只口袋中的手机会扰乱我们的正念，我们的想法也同样如此。兰格在哈佛大学的同事马修·基林斯沃思和丹尼尔·吉尔伯特追踪了2 000名受试者日常的实时想法。他们发现不管是在工作、看电视、照顾小孩、跑腿还是做其他任何事，几乎有一半人称自己被其他想法分心，没有办法专注于当下发生的事情。[注]事实上，在22项追踪活动中有21项，不少于30%的受试者称当时在想别的事，比如思考过去、将来以及生活中的种种“如果”。（只有一项活动例外，但也不足为奇，那就是做爱。）

那么潜念到底会对我们（尤其是对我们的自我意识）造成怎样的伤害呢？一方面，兰格的研究发现，分心会让人们的幸福感下降。另外，人们丧失掌控自己想法、感受及行为的能力，如此一来几乎不可能实现自我意识的提升。在一项研究中，研究人员让节食者要么看一个有关大角羊的短视频让自己分心，要么看自己在视频中的表现[注]，然后就可以想吃多少冰激凌就吃多少。谁高兴得发了疯？当然是那些选择分心的节食者。在被大角羊分散注意力时，节食者便不那么有意识，也失去了控制。不管我们在吃冰激凌，与同事一起处理棘手的情况，还是在做一个重要的决定，抑或是在从事其他活动，这一原则同样适用。幸运的是，在正确练习的情况下，正念是解决这种问题的不二法宝。让我们从这一方法的主流观点入手吧。

正念与自我意识

作为一个活生生的分心典型，我清楚自己在香巴拉山脉中心就像是一条离开水的鱼。正是由于这个原因，我才极力劝说艾比和我回家。相当巧合的是，艾比当时已成了冥想的热情拥护者。

但就在艾比“保证”我一定会“爱上”冥想课程的24小时之后，我正在努力抉择到底是当场歇斯底里地发笑还是跑到一边捧腹大笑呢。想象一下，20个成年人在一间异常安静的房间里绕圈走，而且是以非常非常慢的速度。大家耸着肩膀，双手（因为一些不可解释的原因）放在特定的位置。一只手握紧拳头，拇指朝上，另一只手握住那根拇指，两只手一起按压肚脐的下方。

每个人都极其认真，至少我旁边的人都是如此。我们缓慢前行，脚跟落脚趾起，脚跟落脚趾起，一遍又一遍，据说练习进行了20分钟，但感觉像过了两个小时。我能想起来的就是自己从小一直嘲笑的那群人，他们住在科罗拉多州博尔德，极其认真、极其令人讨厌地坚持着自己另类的生活方式。我可不想成为他们当中的一员！

但我也下定决心要在这个周末透彻地了解冥想。作为一名科学家，我追踪过数据，不管数据会得出什么结论。令我感到惊奇的是，正念冥想产生的效果明显，令人叹服。研究表明，练习正念冥想的人会更快乐[注]、更健康[注]、更有创造力[注]、更高效[注]、更真实[注]、更能控制自己的行为[注]、更满意自己的婚姻[注]、更放松[注]、不那么激进[注]、不会疲倦不堪，[注]甚至身材更苗条。[注]尽管我觉得这很荒谬，但我至少有自知之明，知道自带的偏见影响了我对于自己从未尝试过的事物的看法。

这次冥想经历是我对自我意识研究的重要一环。越来越多的证据表明，正念冥想会避免人们掉入自我反省和反刍思维的陷阱。[注]在一项研究中，研究人员让那些从未体验过冥想的人进行了10天高强度的正念训练[注]，这组受试者与对照组相比，不太可能进行自我反省，不管是事后还是几周后，情况都是如此。相比之下，对照组的自我反省程度实际上有所提高，接受正念训练的受试者也不那么沮丧、郁闷，甚至记忆力更好，注意力持续时间更长。

尽管人们才刚开始理解正念与自我意识之间的直接关系，但最初的研究已成果显著。心理健康专家做了一项调查，发现做正念练习更多的人往往拥有更强的自我洞察力。[注]有的学者甚至认为，正念之所以会缓解人们的压力、焦虑及沮丧情绪，正是因为正念增强了其洞察力。[注]

当然，正念本身还不足以形成完整的自我意识，毕竟，要真正了解自己，人们还需要进行更深一步的挖掘，但正念的确帮助人们在避免自我反省的愚见之时，注意和控制自己的反应。处于正念状态时，人们在没有过度思考或过度反应的情况下体会自身情感，也会记住，当下的感觉并不是一成不变的。耶鲁大学医学院精神病学系副教授梅根·华纳博士解释道："正念提供了一种方法，让我们切断与自身想法、情感和痛苦之间的联系。"[注]

正念冥想在充满竞争的商界也会产生实实在在的影响。马克·特瑟克在被任命为大自然保护协会的主席兼首席执行官后不久，就亲眼见证了其巨大影响。马克曾是高盛集团的常务董事和股东，事业上春风得意。他离开华尔街时，以为能逃离充满压力和焦虑的生活。然而，在做这份新工作的头几个月，马克发现自己面临一些艰难的抉择，当时正值2008年全球金融危机。尽管大自然保护协会最终扛过了这次金融风暴，马克还是感觉自己的职业生涯和个人生活有些不对劲。因此，他向我们共同的朋友马歇尔·戈德史密斯寻求帮助。马歇尔是全球顶尖的高管培训师，他采访了马克的管理团队、董事会乃至家人。很明显，马克强硬的行事风格在工作中一直让人不满，在家中也是如此。

马克对此感到很吃惊。尽管情况已经很不妙了，但他还没有充分意识到自己快速而冲动的决定对别人的影响有多大。在马歇尔的帮助下，马克发誓要做好三件事：成为一名更好的倾听者，培养更积极的思维模式，不再为琐事烦心。接下来的几个月，情形有所好转，但还

没有达到马克期待的理想状态。尽管有马歇尔的支持，马克还是不确定该如何跨越这座高山。

与此同时，马克对正念产生了兴趣。每天清晨，他都会做10分钟冥想练习；如果起床有些晚，他就会悄悄来到办公室，专注呼吸，进入一种更为积极乐观的思维状态。日子一天天过去了，马克不仅越来越开心，越来越平静，没过多久他还发现，这种方式居然给自己带来了几个意想不到的益处。在那段练习冥想的日子里，马克发现他与马歇尔共同设定的目标取得了长足进展：他跨过了高山，而这座高山几周前看上去还是不可逾越的。

很快，马克发现自己在刹那之间更加清晰地意识到什么时候需要不顾直觉做出不同的选择。他越来越善于停下来倾听他人讲话，不再像从前那样反应过度、吹毛求疵、防卫心强。马克终于掌握了反应这一支柱，同时也很开心这一相对较小的日常仪式在家里也发挥了作用。他完成冥想之后，孩子会问："爸爸，你怎么了？你现在怎么这么好！""哎，说话小心哦。"他会开玩笑地说。孩子们则机智应答："不是不是，爸爸，你以前也很好，但现在你实在是太好了。"

马克发现了许多研究学者也认同的观点：正念有助于人们更加清晰地了解自己的想法和感受，这样人们就能更好地控制自己的行为，及时做出更明智的决定。[注]正念深受那些寻求内在自我意识之人的热爱，其实它对外在自我意识也有意想不到的好处：通过让人内心平静的做法，人们才更容易接纳他人的反馈。

美国心理学教授惠特尼·赫普纳与同事通过一个富有创造力的实验发现了这一影响。他们让参与实验的学生写一篇关于自己的随笔，让其他受试者根据这篇随笔来挑选接下来要一起完成电脑任务的同伴。[注]1/3的学生得知自己被其他受试者选中（接受组），1/3的学生得知没有人选自己（拒绝组，本质上相当于在体操课上留到最后待选的人），还有1/3的人按照要求在得知没有人选自己之前，以正念的方式吃掉5粒葡萄干（正念—拒绝组）。[注]

在电脑任务中，研究人员让受试者选择想给自己的对手制造多大噪音（多大都可以）。研究人员预测，拒绝组的受试者会更气愤，因此会恶意惩罚那些没有选自己的人。结果的确如此，至少没有做正念练习的拒绝组是这样的。但尽管正念—拒绝组的受试者同样没有人选，但他们却没有那么想报复。实际上，该组的反应在数据上与接受组几乎难分伯仲。正念似乎避免了人们对随之而来的批判性反馈或可察觉到的失败产生防御心理和愤怒情绪。毕竟，虽然明白他人如何看待自己很重要，但他人的看法并不能完全定义我们是谁。

无须祷文的正念方法

我们已经看到，正念冥想会为自我意识和个人幸福带来相当显著的改善。但记住，正念的定义比冥想要广泛得多。因此，如果你和我一样对冥想的态度很矛盾，你会很开心听到有许多科学支持的正念方法无须单独的祷文。比如，一些不做冥想练习的自我意识独角兽称，仅仅花时间待在户外，比如徒步旅行、跑步、骑行或长时间散步，就会帮助自己专注于当下。有些人甚至认为，这些活动在其追求自我意识的道路上是最重要的方法。有时候，仅仅几分钟真正的内心平静，便可以神奇地让我们重新了解自己的想法和感受。尽管仅仅是写出下面这一项活动都会让我感到紧张，但许多自我意识独角兽的确通过在一天当中某一时段关闭手机而实现了这种内心的平静，通常在晚上或清晨。其他自我意识独角兽称，他们通过祈祷也达到了类似的效果。

在我们开始讨论非冥想的正念方法之前要提一点，那就是秩序很重要。正念与放松不是一回事。实际上，尽管这两种活动看起来相似，但它们带来的结果却相去甚远。在一项研究中，失业的男士和女士要么进行3天的正念冥想，要么进行3天的放松计划（假装这就是正念冥想活动）。两组受试者参加了许多相同的活动，但只有第一组运用了真正的正念技巧。比如，两组一起做伸展运动，但进行放松计划

的受试者受到鼓励，可以在锻炼时与他人交谈，而进行正念活动的受试者按照指导只关注自己身体的感觉，包括那些不舒服的感觉。

3天活动结束时，两组受试者同样都感到精神饱满，觉得自己能更好地处理求职过程中遇到的压力。但研究人员扫描他们的大脑时，核磁共振成像（MRI）结果显示完全不同：只有进行正念练习的受试者才真正更加专注、更加平静。[注]4个月后，研究人员对受试者的白细胞介素6（炎症的指标之一，表明有压力）的水平进行了测量，放松活动组的受试者的该指标上升了20%，而正念活动组的受试者则下降了20%。从中我们学到了什么？无论做什么事情，都要集中精神，一定确保该时间段内你会积极地关注新事物，而不是仅仅在精神上感受。

现在，想要了解如何练习非冥想的正念，也许重新回顾一下埃伦·兰格的定义会非常有帮助。兰格认为，注意新区别的过程就是“正念的实质”。[注]但注意新区别是什么意思呢？简而言之，就是以一种新的方式看待自己和世界。兰格举了一个旅游的例子。身处陌生环境时，人们往往会注意到自己和周围的风景、声音和人群，与以往的日常生活明显不同。在日常生活中，人们只会注意到那些熟悉的事物，从固有的视角看世界。不过，也不必到多遥远的地方体验这种不同。如果我们能养成细心注意自身或周围环境新事物的习惯，同样可以极大提高自我认知水平。

其中一个办法就是换个角度思考问题，这意味着从一个完全不同的新角度看待自己的境遇、行为和人际关系。一起来看看艾维娜这位自我意识独角兽的故事。她是两个孩子的母亲，也是无线通信行业的管理者。艾维娜重新思考个人境遇的勇气，是其达到更高的自我认知水平的一大推动力，甚至还让她的职业生涯起死回生。生下最小的儿子几周后，艾维娜收到了灾难性的消息：自己满怀热忱工作了11年的客服中心将要关闭，每位员工（包括艾维娜）都将面临失业。更糟的是，她的丈夫也在这个部门工作，整个家庭几乎一夜之间要从两份收入变成零收入。

艾维娜内心恐慌，十分害怕。每晚她会睁着眼望着天花板思考将何去何从？她决定提前结束产假回去上班，就为了尽可能多地攒点现金。但回到公司，同事们的反应并没有让她焦虑的心情得到缓解。“这可真是太糟了嘛！”他们抱怨着。大家的反应让她更加坐立不安，就这样过了几天，艾维娜想着能不能换个角度来看待当前的情形。她想，要是不再专注于自己失去什么，而是专注于自己可能会获得什么，会怎么样呢？的确，如果失业了，它也可能是让自己成长的一次机会，甚至找到一份更好的工作也说不定啊。

有了这一新视角，艾维娜很快意识到自己早该注意到一些事情。高中毕业后，她修了几学期的大学课程，但后来由于缺乏兴趣，自己离开大学进入职场，此后再没回头看过。艾维娜意识到它是个错误，这次可以弥补当年那次错误。实际上，如果她当时没有选择回去上学，她的职业生涯将会严重受损。因此，大学辍学11年后，艾维娜再次注册了在线本科课程，同时申请了公司的其他职位。

不知不觉中，她最后一天上班的日子来临了。那天下午，艾维娜发现一位同事在组织聚餐，这样的行为看似有趣但也充满危险，因为大家都是刚刚存下自己的遣散费。艾维娜上交了自己的工作徽章，正要去酒吧，这时候电话响了。人事部经理打来电话告诉她公司还有一个空余的职位！还没等经理说完要为她提供这份工作，艾维娜就喊道：“我要我要！我周一就能上班！”

这一新职位带来了新气象，对艾维娜的职业生涯有百利而无一害。自那时起至今，她已经成功升职两次。得益于公司的学费报销计划，艾维娜马上就要拿到组织领导力的学位证书了。

艾维娜将失去工作的境遇重新架构为一次提高自我的机会，而非深陷无助的思维模式中无法自拔，这样的灵活思维极大地改善了她的职业生涯和生活状况。有趣的是，重新架构不只在事情出问题时才行之有效。通常，当事情进展顺利时，我们也可以通过重新架构从更有价值的视角看待一切。之前我提过一位朋友，丈夫离她而去，这完全

出乎她的意料。如果此前她能这样想："我的婚姻现在看上去一切都好，但如果事实不是这样呢？"她可能就会在事情无法挽回之前发现一些问题。我绝不是建议你变成让自己和他人生厌的人，我的建议是从多个角度出发，既看到好的一面也看到坏的一面，这样才有助于你在最大程度上获得洞察力和成功。

处境艰难时，问问自己：我能发现什么机会？我的短处能不能变成长处？回顾人生或整个职业生涯，我在最艰难的情况下取得了怎样的成功？从最具挑战性的个人或职场关系中，我学到了什么？

同样，事情进展顺利时，你可以问自己：潜在风险是什么？我该如何避免这些风险？我的哪些长处会成为短处？从过去的成功中能发现什么潜在的挑战？在最佳个人或职场关系中，有没有什么风险？怎样做才能把风险降到最低？

如果你像我一样是个戏剧迷，也许就会知道台上的人物有时会脱离表演与观众直接对话或评论某个场景。许多自我意识独角兽的故事也表明，我们可以使用相同的技巧，通过从更客观的角度重新思考自己的经历这一做法，获得有价值的洞察力。注一位自我意识独角兽曾经说过，当自己和丈夫意见不合时，她会跳脱出来"观察"当时的状况，因此她没有成为一名发怒的妻子，而是成了一名观察者（这一事例可能会让你想到换位思考。但换位思考是站在别人的角度看问题，而这个例子是从一个独立客观的角度来观察事物）。谈判专家威廉·尤里非常贴切地称这种思维方式为"去阳台式思维"注，但不管名字是什么，这种换个角度思考的方法是非常有价值的。

第二个非冥想的正念方法是比较和对照。进行比较和对照时，人们会探寻一段时间内个人经历、想法、感受和行为的相似和不同之处。这一工具尤其能帮助人们看到自己过去尚未形成的模式（洞察力的七大支柱之一）。但你可能在想，如果正念与专注当下有关，那么审视过去有什么用呢？那是因为，把过去的经历同当下发生的事情进行比较和对照，会让我们对当下有极其清晰的了解。比如，"上周我工

作很开心，这周究竟是哪里不对劲，让我这么痛苦呢”，“上大学选专业时，因为能上与商业相关的课，我的心情别提多激动了，目前的工作中我还有同样的激情吗”，或者自问“如果过去我在多个职位上都面临过同样的挑战，这意味着什么”。

从个人角度来讲，我很感激比较和对照方法，因为这一方法让我经历了职业生涯中最重要的“惊喜时刻”。大学毕业后，我又在象牙塔中度过了5年时光，攻读博士学位的同时，还是学校的研究人员和兼职讲师。但骨子里就是商人的我，没有放过任何与咨询有关的工作，我先是在研究生导师的指导下做咨询，后来在丹佛一家小公司当顾问。完成学业后，我便爱上了商场。作为内部组织心理学家，我曾在公司中担任过许多不同的角色。终于，我得到了自己梦寐以求的工作，身边有我热爱的团队，老板给了我极大的自由空间，允许我做任何自己觉得对公司有益的事情。

但没到两年，我就开始有一种不安。起初，我对这些感受置之不理，告诉自己这样做就是得了便宜还卖乖。但不管付出多大努力，这种不安都日益强烈，直到我再也不能无视它。

一天晚上，我和丈夫聊到当前的困境。“如果没记错的话，”他主动提出来，“大约两年前的上一份工作中，你也有这种感受吧。”我自己都没有意识到这一点，但他说的是对的。我经历的不是不幸本身，相反，我感觉困在了一套可预测的日常陈规中，每天接触的人群、工作项目及商业政治都是一成不变的。通常在上班的路上，恐惧感就会包围我，因为自己又要按着相同的路线在相同的时间来到相同的办公室，和前一天没有任何区别。

我在想，在早期职业生涯中自己有这种不安吗？我想不起来在教学中和做顾问时是否有这种感受了，因为那时候每个新学期、新班级、新客户都是从零开始，从没陷入过一成不变的生活中。还有一点很清晰：对我而言，为自己工作要比为他人工作开心得多。（事后看起来这句话很有道理：我是一大群企业家中的一员，大家都不喜欢被

告知该做什么。）但我之前从没这样问过自己这些问题。尽管答案并不像我想的那么容易，但它让我有了更清晰的认知。

我从来都不是一个冲动行事的人，所以我决定思考几周。一天晚上，我从办公室往停车场走的路上，答案突然浮现，这种感觉就像往自己肚子上打了一拳。我得开一家自己的公司，没错，就是这样。我得立刻就做这件事，以免自己50多岁时恍然大悟，还在懊恼为什么当时没有鼓起勇气冒险一试。尽管认识到这一点相当令人不舒服，但我感受到了一种强烈的解脱和使命感。离开轻松的企业并非易事，但我可以坦诚地说，自己从未想象过可以像现在这样享受我的工作。而这一切的源头都可以直接追溯到那几周，我花了几周时间比较和对照自己职业生涯的高潮与低谷。

比较和对照方法不只适用于职场，也有助于人们发现那些影响个人生活的障碍。一起来看看杰德的故事。杰德66岁，单身，是一名电脑程序员（也是一位自我意识独角兽），刚刚被告知有（用他的话讲）“一个相当长的带薪假期”。公司进行大规模裁员时，杰德得到了一份退休金，又幸运地有了社会保障资格，这意味着自己终于能歇一阵子了。假期过了几个月，一天清晨，杰德刚睡醒，睡眼惺忪地盯着天花板。看上去，杰德的新生活产生了令人不适的副作用（但最终起到的是积极作用）：有了空闲来面对让自己不满意的事情，比如，到目前为止自己还是单身。但他并没有陷入反刍，而是开始扪心自问在那些失败的恋情中有没有一个共同的原因。

那时，他刚刚读完福楼拜的《包法利夫人》（他之前便决定，可以利用假期读一些自己年轻时忽略的经典小说）。在书中，医生查理·包法利娶了病人的女儿爱玛。起初，爱玛很高兴自己能嫁给查理，但很快便感到厌倦了（剧透警告！喜欢保持神秘感的请跳过），她的心情越发沮丧，实际上她已经心如死灰。其中一段引起了杰德的注意：

> 但如何谈论如此难以捉摸的问题？这个问题像云一样不停变换着形状，像风一样随时改变风向。她找不到话说，既没有机会也没勇气……查理的谈吐像人行道一样平坦无趣，这人行道上是人人都有的见解。人们穿着单调的日常衣服，激不起一点笑声或梦想。注

读到这儿的时候，杰德好像明白了些什么。那些导致恋情失败的共同的因素会不会就是自己呢？杰德在思考，我是不是也像人行道一样平坦无趣呢？为了找到答案，他回顾了过去的几段恋情，思考自己行为中的相似之处（具体来说，是模式支柱、反应支柱和影响支柱）。突然，灵光一闪，他意识到在每段恋情中都太过压抑自己的情感。遇到烦心事时，杰德不会说任何话，做任何事，只会停下来暂时不去想它。他意识到，这种拒绝的态度让自己“无精打采”，阻碍了他与伴侣之间有任何更深层次的联系。

就在那段时间，杰德与他的一位老友重新取得了联系，他和这位朋友已经认识20年了，但最近10年鲜有联系。他们一起上舞蹈课，然后一朵浪漫之花绽放了。一年后两人结婚，杰德在这段恋情中的表现与之前大不相同。比如，要是发生什么让自己不开心的事，过去的杰德会沉默不语，而如今的他知道要更开放一些，尽管做到这点很难或让他不舒服。杰德的婚姻虽然不完美（谁的婚姻又完美呢），可他从没觉得这么幸福过。

如果想自己试试比较和对照方法，可以从一些问题入手。每个问题几乎都适用于所有你想进一步了解的事情，比如你的工作、事业以及人际关系。某些方面是一样的，哪些是与过去不一样的呢？我的积极或消极情绪中有没有什么模式，和某些方面的变化是一致的呢？对某人或某事的感觉有没有让我想起之前某种相似的感觉？今天我和某人玩得开心满足，与过去我对某人感觉如何？假如某人要陪伴我一生，那这一生是更美好还是更糟糕？

现在来看看正念的最后一个方法。研究表明，人们不能吸取教训的原因之一就是很少花时间反思自己的发现。注在忙碌纷扰的世界中，忘掉自己会极其困难，但每日检查并没有那么耗费时间（和写日记一样，不是越多越好）。实际上，大部分自我意识独角兽都有一个习惯，那就是短时间内专注地自我检查（就像本杰明·富兰克林那样）。独角兽杰夫这样解释这一过程："我站在一个爱挑剔的局外人的角度发问，'我今天做得怎么样？我对今天的感觉如何？'"

我们不应花时间自省，或者更糟，去反刍，而应该运用日常检查回顾当日所做的选择，去探寻模式，观察哪些有用哪些无用。这一不起眼的日常习惯不但会极大地影响人们的心情和自信心，也会影响人们的行为和结果。比如，一项研究发现，在呼叫中心，每天下班时花几分钟反思的实习生，其工作绩效平均会提高23%。注

所以，尝试一下每天晚上花5分钟，不管是在开车回家的路上、晚餐后的放松时刻还是爬上床后，专注地问问自己：今天哪些事情很顺利？哪些事情不顺利？我学到了什么，以及明天怎么做会更明智一点？你发掘的答案并不需要到达改变人生的程度。通常，每个当时看起来微不足道的见解都会帮助我们逐步提高。如果每天能多一点点专注和自我意识，日积月累，这些洞察力带来的总体影响将会令人惊叹。

生活经历法：观察星座，不要只盯着星星

我的丈夫是个大书呆子，这也是我嫁给他的原因。他白天在一家工程公司做IT系统架构师，晚上大部分时间用来研究天文学。几年前，他发现自己已经无法抑制对天文的热爱，于是想买一台配得上自己热爱之心的天文望远镜。天文望远镜价格不菲，他叫来了大约8位家庭成员，号召每个人出一点力来筹备这个有史以来最棒的生日礼物。

每次使用这台心爱的望远镜时，他都会用一整个晚上把它搭好，调试好，有时还会安上相机，观察在不同时段天上会有哪些不同天体。然后，他会像个孩子一样开心地在屋顶上，入神地望着木星上的大红斑、月球上的某个陨石坑或土星的光环。

有一个周末，我们来到科罗拉多山上的小木屋度假。那晚天气凉爽，我猜他可能下一秒钟就要搬出望远镜来了。当听到后门“砰”的一声关上时，我本以为他会一如既往地喊道：“嗨，快来看看这个！”过了一会儿，还是没有听到这样的惊叹，我决定出去看看怎么回事，然后惊讶地发现他坐在那里，双眼望着天空，望远镜还在旁边的手提箱里。

“望远镜坏了吗？”我惊恐地问道。

他微笑着安慰我说没有。“我一出来，眼睛适应了之后，”他解释道，“就开始望着天上所有的星座。你看今晚的银河系多么漂亮。”他看着我一脸困惑的样子，说：“有时后退一步，看看更广阔的星空，真的非常棒！”

就自我检查而言，同样也是如此。如果刚学到的正念方法有助于你理解当下的自己，那么生活经历法会帮助你回顾过去，明白过去的经历是如何塑造你的。如果生活中的每件事情都是一颗星星，那么整个生活经历就是星座。如果全部时间都用来透过望远镜片看单独的一颗颗星星，便无法欣赏那点缀天空的星座之美妙与星等[注]。为达到这一目的，蒂莫西·威尔逊称，“为自己的生活作传”[注]是一种非常有效但远未得到充分利用的方法，该方法可以帮助我们更好地了解自己是怎样的人，自己正在变成怎样的人，以及自己能够成为什么样的人。

美国心理学教授丹·麦克亚当斯30多年来致力于对生活经历法的研究。他与同事采用的帮助人们回顾生活经历的方法就像这样：

将你的生活想象成一本书。把这本书分成几章，每章都代表了你生活中的关键阶段。在这些阶段中，想出5~10个具体的生活场景，比

如人生的高潮、低谷、转折点、早年记忆、重要的童年往事、重要的成年事件或其他任何可以自我界定的事件。每件事提供至少一段说明：

（1）何时发生了何事，涉及何人。

（2）你和他人当时有何想法和感受，这件事的哪些方面对你来说特别重要。

（3）这件事说明你是怎样的人，你是如何变成现在的样子的以及你可能会成为怎样的人。

写下这些说明后，后退一步，从整体上看看自己的生活经历：

（1）从经历中了解到哪些重要主题、感受或教训?

（2）生活经历说明了你是怎样的人以及可能会成为什么样的人?

（3）生活经历说明了你的价值观、热情、渴望、与环境的契合度、模式、反应及对他人的影响分别是什么呢? [注]

麦克亚当斯与同事收集了成千上万人的生活经历后发现，这些生活经历的主题通常包罗万象。确定这些主题有助于理解看似矛盾的自我。我们以蔡斯的故事为例。他是公益组织资金筹款人，热爱自己的工作。他性格内向，对工作充满热情，而工作的性质要求他不时与人闲谈，这些特征乍听上去有些矛盾。但当蔡斯审视自己的生活经历时，发现他生活中每次最佳状态都与为不幸的人"做好事"有关。因此，尽管这份工作需要与他人有许多交流，通常一个内向的人不喜欢这样，却能让蔡斯实现其最重要的价值——帮助他人。如果帮助他人需要进行一些社交活动，蔡斯也乐意为之。

一起来看下几种为"个人生活作传"的具体方法，这些方法能产生真正的洞察力。研究表明，拥有自我意识的人往往对生活中的关键事件有着更复杂的叙述：他们更有可能从不同视角描述每件事情，包括做出多种解释，探索复杂甚至矛盾的多种情感等。在许多方面，这一

复杂性与对绝对真理的需求（前一章中提过）背道而驰：有自我意识的人不会寻求简单、可概括的事实，他们乐于追求生活中关键事件的复杂性。也许正是由于这个原因，复杂的生活经历与个人的不断成长和走向未来的成熟岁月是密切相关的。[注]

同时，人们也想寻求一种叫主题一致性的东西。当人们能够在许多重要的生活事件中找到一致的主题时，便能收获意外的自我洞察力，就像蔡斯发现其“做好事”的主题那样。[注]常见的主题包括成就（即个人成功）、人际关系（即与他人建立和维持联系）以及成长（即把生活看作发展与进步的机会）。[注]还有一个极其有趣的生活经历主题，麦克亚当斯的职业生涯大部分时间都专注于此：救赎主题。有着“玷污心理”的人们会看到好事变坏事的模式，而有着“救赎心理”的人们则相信坏事能变成好事。

自我意识研究学者蒂莫西·威尔逊与同事对美国杜克大学那些为学业挣扎的大一新生进行了研究，研究证明了救赎心理的强大力量。[注]很明显，学生糟糕的学习成绩与该校“好学生、好学校、好未来”的说法大相径庭。威尔逊与团队将学生分为两组：一组观看了高年级学生的视频，其中说明了这些学生适应大学生活后是如何提高学习成绩的。也就是说，那些新生听到了一种新说法，这种说法为其挣扎提供了另一种解释；另外一组则没有听到新说法。实验结果相当引人注目：一年之后，听到新说法的学生的GPA平均提高了11%（而那些秉持旧说法的学生，GPA非但没有提高，反而出现轻微下降），更不可能有退学危险（只有5%听到新说法的学生承认放弃，而秉持旧说法的学生放弃的比例则高达25%）。

关于救赎心理，麦克亚当斯的研究中的一位年轻人就是生动的例子。我们就叫他詹姆斯吧。他的生活充满了艰辛，他的母亲遭到强奸生下了他。自出生以来，他就面临着一个又一个挑战，其中有一次被刺后濒临死亡。面临这种境遇，多数人可能只看到黑暗，感到绝望，詹姆斯却看到了希望：“当时已经死了，但医生把我从鬼门关拉了回

来……我的人生哲学向来是积极而非消极地面对任何境遇。如果你有积极的心态，就会进步；如果你心态消极，只会沉沦溺死。”[注]人们很容易给詹姆斯贴上过于积极的标签。但对他这样的人群的研究明确表明：如果我们正确看待挑战，并将其视为一次救赎的机会，即便是最可怕的经历，也会帮助我们学习、成长和提高。[注]

因此，当写下你的人生经历时，不要把它看作一次流畅的好莱坞式叙事。多多接纳那些复杂事物、细微差别以及矛盾之处，会帮助你欣赏隐藏在美丽的混乱之中的真相。

寻求解决方案：从问题到成长目标

到目前为止，本章已经介绍了一些方法，来帮助你更好地了解当下（正念，冥想与非冥想）与过去（生活经历法）。那么此时，还有一个重要的话题：人们怎样才能在未来获得越来越多的内在自我意识与成功？或者正如一位自我意识独角兽所说：“了解自己还不够。你必须设定目标并做出改变，才能过上自己想要的生活。”通常，了解自我后，你会发现当下的自己与想要成为的自己不一致。比方说，经过谨慎地比较和对照之后，你意识到当前工作并不是最适合你的。或者回顾生活经历后，意识到在你的生活中家庭至关重要，但目前一周80小时的工作时长与这严重不符。通常来看，是否选择践行自己新发现的自我洞察，便是成功与停滞的区别。

比如，马特头脑聪明、胸怀大志，从事金融服务业。除了丰富的行业知识外，在职业生涯中，他因为勤奋、自律的态度赢得了老板、同事和客户的诸多赞誉。第一次见到马特时，我正在负责其公司的高潜能开发项目。那时他刚加入这个项目，我立刻看到了他身上的无限潜力。

马特最近被聘为业务部门总裁的长期继任者。公司的首席执行官告诉我，公司打算让马特在接下来三年左右的时间里在总裁身边工作，观摩学习。这样总裁退休后，马特就能平稳成功地完成角色转换。但计划赶不上变化快。马特任期一年时，总裁突发疾病，不得不离开公司。首席执行官决定不雇用公司外的人接替老板的职位，至少当下是这样，这为马特打开了一扇门。

尽管首席执行官非常想让这位极具潜力的新人担任这一职位，但他不确定马特是否已经做好准备。马特陷入了相当尴尬的局面：总裁离开了，没人接到任命管理公司，而此时必须有人介入，填补空缺。马特找到了首席执行官，主动提出要担当重任，直到公司想到一个更长久的解决方案，首席执行官也同意了他的申请。马特预料到自己将会经历一些成长的阵痛：除了要面临每位领导者都经历过的挑战，比如激励团队、管理绩效以及展现成果，他还要面临另一个复杂的问题，那就是在同事眼中，自己是个非正式的老板。但马特没有灰心，他相信这是一个完美的契机，可以将自己的问题转化为解决方案。换言之，他设定了一个目标，即培养首席执行官这一职位所需的技能，以赢得这份永久的工作。

大多数人凭直觉就知道面临挑战时，寻找解决方案是最有效的选择，这也许可以解释为什么许多老板都喜欢喊那句名言“别跟我说问题，给我解决方案！”。但在商业领域，人们仍然耗费大量时间盯着问题不放，相对而言却极少关注如何解决问题。专注于解决方案，一种名为寻求解决方案的技巧，不仅有助于我们快速实现目标，还会带来意想不到的好处，即帮助我们少考虑一些，多了解一些。比如，在一项研究中，受试者完成了一项为期三个月的生活指导计划，该计划重点在于设定目标并衡量其目标的推进程度。这一计划不仅帮助受试者迅速实现了目标，而且还使他们自我反省的时间减少了，自我意识提升了。[注]另一项研究表明，大约8个月后，人们依旧维持着这一进展

速度。[注]寻求解决方案还会带来一个额外的好处，即可以解反刍思维之毒。[注]

寻求解决方案的相关研究非常令人瞩目，心理学领域已经形成了一个完整的学科，该学科的前提便是，专注于解决方案可以产生洞察力，带来幸福和成功。史蒂夫·德·沙泽尔和妻子茵素·金·柏格于20世纪80年代提出一种名为“焦点解决短期治疗”[注]的方法，这种疗法对沮丧情绪、累犯、压力和危机管理等问题都有缓解作用[注]，也能增强几类人群的心理和社会功能，包括父母、罪犯[注]、有行为问题的青少年、医护人员以及感情不和的夫妻。[注]于我们的目的而言，这一方法与更深刻的洞察力和心理成长也不无关联。[注]

如果你想提高寻求解决方案的能力，一个简单却有效的工具就是奇迹问句［你可能在奇普·希思和丹·希思的《瞬变》（*Switch：How to Change Things When Change Is Hard*）一书中看到过这种说法］。奇迹问句的说法由沙泽尔和伯格提出，其产生的洞察力无处不在，从职场到人们的家庭生活，再到心理医生的沙发上；甚至还有人证明这种方法有助于降低高尔夫球手推杆急抽拉动[注]（即高尔夫菜鸟推杆时突然抽筋）的可能性。那么，奇迹问句到底是什么呢？

> 假设今晚睡觉的时候，一个奇迹发生了。这一神奇时刻的降临彻底解决了你的问题，也许还会给你生活的其他方面带来极大的影响和改善……想一下……现在的生活会有怎样的不同？清晨醒来时，你注意到的第一件事是什么？

让我们回到马特的故事上。他得到团队的反馈后，了解到最大的问题就是授权问题，于是运用奇迹问句来探索可能的解决方案。马特想，如果自己的问题神奇般地得到了解决，第一件事便是他再也不会把寻求帮助当作弱点了。相反，他会主动寻求帮助，将其视为团队协作、取得进一步成功的方法。

问题解决后，马特继续憧憬着未来（或者如希思兄弟在其著作《瞬变》中所称的那样，他在描画一张“目的地明信片”）。在未来的工作中，他会提升整个团队的参与感和绩效，所有人都觉得没有了负担，提高了工作效率。但请注意，马特的解决方案并不是一种过于简单的单一行为（“我会更加合理地授权”）。相反，他正确预想了自己与下属如何做出更深层次的改变。

确实，奇迹问句如此有效的部分原因在于，它迫使我们从更广阔的视角考虑自己的渴望（通往自我意识的关键支柱之一）。此前提到的一位自我意识独角兽的做法也佐证了这一点。艾米莉有7个兄弟姐妹，生活拮据。她下定决心绝不重蹈家人的覆辙，把艰苦的童年转化为事业成功的动力。

> 没有目标，是绝不可能获得自我意识的。我会定下自己要实现的目标，比如，初到一家新公司，我要建立良好的人际关系和良好信誉。唯一的办法就是赢得团队的信任，让他们对我抱有信心。任何失误都会让自己惹上麻烦，因此我不得不时刻扪心自问：“这一行为会对我的目标产生什么影响？”

在提升内在自我意识的问题上，所有目标“生而不平等”。就像卡罗尔·德韦克和卡罗尔·迪纳提出的善学型孩子那样，当人们以学习和成长的方式来达成目标时，便有可能收获全新的洞察力和成就。在一项研究中，受试的大学生要写下两段话，内容是关于自己的人生重大目标以及如何努力实现该目标。[注]有趣的是，那些用学习和成长来描述目标的学生，大约4年后自我意识得到了提升，变得更加成熟，也更幸福。

在马特的事例中，他并不是简单地发誓要更有效地授权，而是通过克服自己对寻求帮助的恐惧以及采取行动激励和授权团队，从而能够从更深层次做出改变。接下来的几个月，马特继续锻炼继任总裁所

需的技能，时刻等待着这一机会的来临。终于，首席执行官正式提拔了他。现在已经一年多了，马特的表现超出了所有人的期待。马特的故事警醒我们，越早探索挑战如何能够促进成长，就越容易掌控自己，从生活中得到自己想要的。

此时此刻，你可能在想我第一次进入正念世界的结果如何，还有我是否能用自己的亲身经历自圆其说。在冥想课程的最后一天，我们这群人经过长途跋涉，穿过雪地来到了法身大佛塔。队伍走过一座别致的木桥，桥上挂着彩色的祈祷旗，我抬头望着这座高高耸立的佛塔——两个巨大的白色拱门，顶上是闪闪发光的金锥。如此庞大的建筑就耸立在这白雪皑皑的松林之间。当时我竟然有些感动。在远处观赏了几分钟之后，我们脱下鞋子和棉服，进入神殿。进去时我小声跟艾比说："哇，看那里！"精美的蔚蓝色天花板下高耸着一尊金色佛像，我们都伸长了脖子张望。

我非常惊讶地发现自己当时竟然在想："真希望能在这里冥想。"

当我们真的在这里冥想时，我终于明白了其中的真谛。没有人会比我更感到惊讶了。整个周末，我的思绪就像一杯水，里面有污浊物在打转。而现在有了这神奇的几分钟，杯中的水变得清澈透明。内心的焦虑、A型人格、过度思考的大脑终于停止了飞速奔跑，现在我变得相当平静。那一刻，我忘记了所有的烦恼。

从香巴拉山脉开车回家的路上，我和妹妹安静地坐着什么都不说，就感到很开心，这种情形之前从未发生过。我欣喜地意识到，没必要不断地聊天或用音乐来填充每一秒。我和艾比从那块神奇的土地回到喧嚣的城市后，我考虑给自己买一块冥想垫，把办公室的一半空间变成正念的天堂。



回来后的第二天，我怀着极大的热情坐下来冥想。第三天，我坐下来继续冥想（可是我知道要照顾4.5斤重的贵宾犬，这样一来，冥想便相当困难）。第四天，我没有坐下冥想。第五天也是如此。后来有一天，我想或许可以推迟自己在办公室冥想的计划。我承认自那以后再也没有进行过冥想，不是因为看不到其可能带来的巨大可能性，而是因为我发现非冥想技巧更适合自己。

重点是，有许多方法可以提升内在自我意识，比如生活经历法用于探索过去，冥想或非冥想正念法用于关注当下，寻求解决方案法用来塑造未来。尽管某种情况下，每种方法都值得一试，但你可能发现某些工具会更适合自己。毕竟，培养洞察力的一部分便是学习哪种自我探索的方法对自己更有效。

---

1. 一种用于缓解压力和焦虑的处方药。——译者注
2. Harvard psychologist Ellen Langer: Cara Feinberg. “The mindfulness chronicles,” harvardmagazine.com, September/October 2010, http:// harvardmagazine.com/2010/09/the-mindfulness- chronicles.
3. “out of the Zen meditation”: Ibid.
4. “the process of actively noticing”: Ibid.
5. “The people I know won’t sit still”: Ibid.
6. 可能需要指出，这些受试者都心情不好，无关年龄、教育背景、收入或对社交媒体的使用程度。
7. “people prefer to be doing”: Timothy D. Wilson, et al. “Just think: The challenges of the disengaged mind.” Science 345.6192 (2014): 75.
8. celebrities like Angelina Jolie: Alexia Bure. “Surprising celebrities who meditate,” wellandgood.com, December 26, 2012, http://www.welland good.com/good-advice/surprising- celebs- who- meditate/slide/9/.
9. Anderson Cooper: “The newly mindful Anderson Cooper,” cbsnews .com, September 6, 2015, http://www.cbsnews.com/news/the- newlymindful- anderson- cooper/.
10. Ellen DeGeneres: “What Gisele Bundchen, Ellen DeGeneres & other celebrities say about meditation,” choosemuse.com, http://www.choose muse.com/blog/9- top- celebrity-meditation- quotes/.
11. corporations like Google: David Hochman. “Mindfulness: Getting its share of attention,” nytimes.com, November 3, 2013, http://www.nytimes .com/2013/11/03/fashion/mindfulness-and- meditation- are- capturingattention. html.
12. McKinsey: David Gelles. “The hidden price of mindfulness inc.,” nytimes .com, March 19, 2016, http://www.nytimes.com/2016/03/20/opinion/ sunday/the- hidden- price- of-mindfulness- inc.html?_r=2.

13. Nike, General Mills, Target, and Aetna: David Hochman. “Mindfulness: Getting its share of attention,” nytimes.com, November 3, 2013, http://www.nytimes.com/2013/11/03/fashion/mindfulness- and- meditationare- capturing-attention.html?_r=0.

14. reaching more than 300,000 students: Lauren Cassani Davis. “When mindfulness meets the classroom,” theatlantic.com, August 31, 2015, http://www.theatlantic.com/education/archive/2015/08/mindfulnesseducation- schools-meditation/402469/.

15. U.S. Marines and professional sports: Associated Press. “U.S. Marine Corps members learn mindfulness meditation and yoga in pilot program to help reduce stress,” January 23, 2013, http://www.nydaily news.com/life- style/health/u- s- marines- learn- meditate- stress-reductionprogram- article- 1.1245698.

16. one- billion- dollar cottage industry: David Gelles. “The hidden price of mindfulness inc.,” nytimes.com, March 19, 2016, http://www.nytimes .com/2016/03/20/opinion/sunday/the- hidden- price- of- mindfulness- inc .html?_r=2.

17. 38 million Americans admit: Cash Star, Inc. “More than 38 million* online Americans shopped while on the toilet,” prnewswire.com, November 19, 2012, http://www.prnewswire.com/news- releases/more- than- 38- million- online- americans-shopped- while- on- the- toilet- 179955401 .html.

18. nearly half reported being distracted: Matthew A. Killingsworth and Daniel T. Gilbert. “A wandering mind is an unhappy mind.” Science 330.6006 (2010): 932.

19. researchers asked dieters: Todd F. Heatherton, et al. “Self-Awareness, Task Failure, and Disinhibition: How Attentional Focus Affects Eating.” Journal of Personality 61.1 (1993): 49–61.

20. who practice it are happier: Kirk Warren Brown and Richard M. Ryan. “The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well- being.” Journal of Personality and Social Psychology 84.4 (2003): 822–848.

21. healthier: Paul Grossman, et al. “Mindfulness- based stress reduction and health benefits: A meta- analysis.” Journal of Psychosomatic Research 57.1(2004): 35– 43.

22. more creative: E. J. Langer, D. Heffernan, and M. Kiester. “Reducing burnout in an institutional setting: An experimental investigation.” Unpublished manuscript, Harvard University, Cambridge, MA (1988).

23. more productive: Kwang- Ryang Park. An experimental study of theorybased team building intervention: A case of Korean work groups.” Unpublished manuscript, Harvard University, Cambridge, MA (1990).

24. more authentic: Michael H. Kernis and Brian M. Goldman. “A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research.” Advances in Experimental Social Psychology 38 (2006): 283– 357.

25. more in control of their behavior: Kirk Warren Brown and Richard M. Ryan. “The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well- being.” Journal of Personality and Social Psychology 84.4 (2003): 822–848.

26. more satisfied in their marriages: Leslie C. Burpee and Ellen J. Langer. “Mindfulness and marital satisfaction.” Journal of Adult Development 12.1 (2005): 43– 51.

27. more relaxed: Ellen J. Langer, Irving L. Janis, and John A. Wolfer. “Reduction of psychological stress in surgical patients.” Journal of Experimental Social Psychology 11.2 (1975): 155– 165.

28. less aggressive: Whitney L. Heppner, et al. “Mindfulness as a means of reducing aggressive behavior: Dispositional and situational evidence.” Aggressive Behavior 34.5 (2008): 486– 496.

29. less burnt- out: E. J. Langer, D. Heffernan, and M. Kiester. “Reducing burnout in an institutional setting: An experimental investigation.” Unpublished manuscript, Harvard University, Cambridge, MA (1988).

30. even thinner: Eric B. Loucks, et al. “Associations of dispositional mindfulness with obesity and central adiposity: The New England Family Study.” International Journal of Behavioral Medicine 23.2 (2016): 224– 233.

31. mindfulness meditation can save us: Chen Hemo and Lilac Lev- Ari. “Focus on your breathing: Does meditation help lower rumination and depressive symptoms?” International Journal of Psychology and Psychological Therapy 15.3 (2015): 349– 359.

32. intensive mindfulness training retreat: Richard Chambers, Barbara Chuen Yee Lo, and Nicholas B. Allen. “The impact of intensive mindfulness training on attentional control, cognitive style, and affect.” Cognitive Therapy and Research 32.3 (2008): 303– 322.

33. enjoy greater self- insight:Kelly C. Richards, C. Estelle Campenni, and Janet L. Muse-Burke. “Self- care and well- being in mental health professionals: The mediating effects of self- awareness and mindfulness.”Journal of Mental Health Counseling32.3 (2010): 247–264.

34. becauseit increases insight:Yadollah Ghasemipour, Julie Ann Robinson, and Nima Ghorbani. “Mindfulness and integrative self- knowledge:Relationships with health- related variables.”International Journal of Psychology48.6 (2013): 1030– 1037.

35. “Mindfulness offers a strategy”:Personal communication.

36. better control our behavior:Shannon M. Erisman and Lizabeth Roemer. “A preliminary investigation of the effects of experimentally induced mindfulness on emotional responding to

film clips.”Emotion10.1(2010): 72–82.

37. They asked students to write:Whitney L. Heppner, et al. “Mindfulness as a means of reducing aggressive behavior: Dispositional and situational evidence.”Aggressive Behavior34.5 (2008): 486– 496.

38. 以正念的方式吃葡萄干，就像是：“想象你从未见过一粒葡萄干……轻轻地用嘴唇摩擦那粒葡萄干，注意体会这样做的感受。接下来，把葡萄干放进嘴里，让葡萄干在你的舌头上慢慢滚动……咬一小口……现在缓慢地咀嚼这粒葡萄干……”

39. only the mindfulness group:J. David Creswell, et al. “Alterations in Resting- State Functional Connectivity Link Mindfulness Meditation with Reduced Interleukin- 6: A Randomized Controlled Trial.”Biological Psychiatry(2016).

40. “the essence of mindfulness”:Ellen Langer. “The third metric for success,”ellenlanger.com, 2009, http://www.ellenlanger.com/blog/171/thethird- metric- for-success.

41. reframing our experiences:I’d like to thank my superstar research assistant Lauren Tronick for spotting this interesting trend in the data.

42. “going to the balcony”:William Ury. Getting Past No: Negotiating with Difficult Peopl. Bantam Books, 1992.

43. “But how to speak about”:Gustave Flaubert, translated by Lowell Bair.Madame Bovary.Bantam Books, 1959, p. 35.

44. rarely take time to reflect Giada Di Stefano, et al. “Learning by thinking: Overcoming the bias for action through reflection.”Harvard Business School NOM Unit Working Paper14- 093 (2015): 14– 093.

45. call- center trainees who took: Ibid.

46. 星等（magnitude），衡量天体光度的量。星等值越小，星星就越亮；星等值越大，它的光就越暗。——译者注

47. “biographers of our lives”: Timothy D. Wilson. Strangers to Ourselves. Harvard University Press, 2004, p. 16.

48. “Think about your life”: Note: I’ve adapted this slightly to serve the purpose of self-awareness. Dan P. McAdams, et al. “Continuity and change in the life story: A longitudinal study of autobiographical memories in emerging adulthood.” Journal of Personality 74.5 (2006): 1371– 1400.

49. life stories are associated: Ibid.

50. Chase discovered his theme: Jennifer L. Pals. “Authoring a second chance in life: Emotion and transformational processing within narrative identity.” Research in Human

Development 3.2– 3 (2006): 101– 120.

51. achievement . . . relationships: McAdams and his colleagues call these “agency” and “communion” respectively.

52. struggling with their grades: Timothy D. Wilson and Patricia W. Linville. “Improving the academic performance of college freshmen: Attribution therapy revisited.” Journal of Personality and Social Psychology 42.2 (1982): 367–376.

53. “I was dead, but the doctors”: Dan P. McAdams. “The redemptive self: Generativity and the stories Americans live by.” Research in Human Development 3.2– 3 (2006): 81– 100, p. 90.

54. even the most horrific experiences: Dan P. McAdams, et al. “When bad things turn good and good things turn bad: Sequences of redemption and contamination in life narrative and their relation to psychosocial adaptation in midlife adults and in students.” Personality and Social Psychology Bulletin 27.4 (2001): 474– 485.

55. less introspection and more self- awareness: Anthony M. Grant. “The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health.” Social Behavior and Personality: An International Journal 31.3 (2003): 253– 263.

56. people sustained this progress: L. S. Green, L. G. Oades, and A. M. Grant. “Cognitive-behavioral, solution- focused life coaching: Enhancing goal striving, well- being, and hope.” Journal of Positive Psychology 1.3 (2006): 142– 149.

57. solutions- mining is a powerful: Edward R. Watkins, Celine B. Baeyens, and Rebecca Read. “Concreteness training reduces dysphoria: proof- ofprinciple for repeated cognitive bias modification in depression.” Journal of Abnormal Psychology 118.1 (2009): 55–64.

58. Solutions Focused Brief Therapy: Steve De Shazer. Clues: Investigating Solutions in Brief Therapy. W. W. Norton & Co, 1988. Note that I’ve slightly adapted this question for brevity.

59. produced dramatic improvements: Jacqueline Corcoran and Vijayan Pillai. “A review of the research on solution- focused therapy.” British Journal of Social Work 39.2 (2009): 234–242.

60. populations such as parents, prisoners: Wallace J. Gingerich and Sheri Eisengart. “Solution-focused brief therapy: A review of the outcome research.” Family Process 39.4 (2000): 477– 498.

61. adolescents . . . struggling with their marriages: Jacqueline Corcoran and Vijayan Pillai. “A review of the research on solution- focused therapy.” British Journal of Social Work 39.2 (2009): 234– 242.

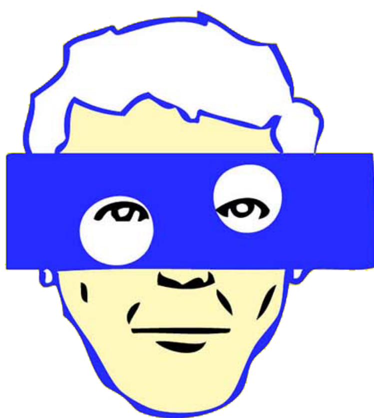
62. insight and psychological growth: Wei Zhang, et al. “Brief report: Effects of solution-focused brief therapy group- work on promoting posttraumatic growth of mothers who have a child with ASD.” Journal of Autism and Developmental Disorders 44.8 (2014): 2052– 2056.

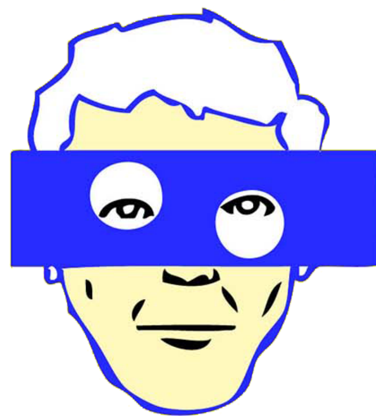
63. reduce their putting yips: Robert J. Bell, Christopher H. Skinner, and Leslee A. Fisher. “Decreasing putting yips in accomplished golfers via solution- focused guided imagery: A single- subject research design.” Journal of Applied Sport Psychology 21.1 (2009): 1– 14.

64. college students were asked to write: Jack J. Bauer and Dan P. McAdams. “Eudaimonic growth: Narrative growth goals predict increases in ego development and subjective well-being 3 years later.” Developmental Psychology 46.4 (2010): 761–772.

第三部分

外在自我意识：谎言与真相





第六章

人们很少听到的真相：从镜子到棱镜

> 一个在街上偶遇的陌生人，只消上下打量你一秒钟，便会对你形成一种认识。这种认识你不可能知道，也永远不会知道，尽管你已经与自己共度一生……理应最了解自己。
>
> ——沃克·珀西，美国著名作家

有一句老话颇有些科学的意味：醉酒之人说的话是清醒之人的想法。[注]最近的一个星期六晚上，我在家乡一个拥挤的酒吧里，才真正明白这句话所言不虚。

故事要从丹佛市中心一个时尚的餐厅讲起。当时我和先生以及他的6个老朋友，刚刚享受完一顿大餐，食物和酒水都剩了很多。尽管我（作为指定司机）只冷静地喝了几口苏打水，但心情好极了。在场所有人我都认识有10多年了，而那晚是那种少有的“一切感觉都对”的时刻。朋友开的玩笑让我捧腹大笑。要结账时，大家都觉得今晚太开心了，现在回家有点儿早。

“去凯尔特人怎么样？”泰瑞莎建议道，“我们好久好久都没去那儿了！”

“那个有年头的爱尔兰酒馆？”我的先生睁大眼睛问，“我爱死那个地方了！”

一小时后，朋友们已经微醺，但很快又陷入更加让人感动的怀旧情绪中（原来，这个酒馆是他们20多年前经常光顾的地方）。大家把

几张高脚桌拼在一起，在喧闹的音乐声中开始追忆往昔。我兀自笑着，望着这群如今沉默寡言的中年职场人士，玩着年轻人的恶作剧。

大家开始三三两两地聊天，泰瑞莎把椅子拉过来，靠近我坐下。“塔莎，”她有些恍惚地说道，“真开心戴夫把你带到我们的生活中来。”多可爱的话！我也同样感激丈夫把这群朋友介绍给自己。但还没等我做出回应，泰瑞莎接着说道：“现在的你，可不是当年我们第一次认识的你了！你真的变了好多！”

我愣住了，突然困惑不已：“呃，什么意思？”

我永远忘不了接下来发生的事。在拥挤的酒馆里，她站起来，双手用力抓住我的头盖骨，然后开始转着圈地拧我的脑袋，让我痛苦。好吧，她当然没有这么做，但她当时给我的感受就是这样。细节就不赘述了。但很明显，作为26岁的新科女博士，我自以为通晓人间世事，一直都相当傲慢和难以取悦。

“谢谢，”我气急败坏地说，“谢谢你的坦率，泰瑞莎。你说的话相当有启发意义。”

“完全不必客气。”她愉快地回答道。

我所能做的就是克制自己不要把她从凳子上踢开。

冷静下来后，我意识到这是一次真正的“警钟时刻”，实际上为我提供了一次宝贵的机会。我倒希望趁这次机会能证明泰瑞莎是在满口胡言。但无论如何，我得进行更深入的探索。

开车回家的路上，满心欢喜的丈夫坐在后座。我提起刚才那番谈话。

“你怎么想的？”我问丈夫。

“什么意思？”

“泰瑞莎说得对吗？”

“这是个陷阱吗？”

“不是，你说吧，”我向他担保，尽量表现出满不在乎的样子，“我只是很想知道你的看法是不是和她一样。”

丈夫停下来想了想，说：“嗯……是吧。我知道她这么说的原因。”我咬了下舌头，深吸了一口气，听他接着说：“我的意思是，还记得你刚工作不到6个月的时候，就请求上级给你一间独立的办公室吗？”

“我提过那样的请求吗？”我装着糊涂说道。

“不，事实上，不是请求，而是要求。”他说，“当时我觉得这样的行为太夸张了。”

记得当时，我还坚定地认为这件事很不公平，因为所有同事都有办公室，唯独我没有。但突然间，我对事情有了另一种看法：自恃聪明的博士刚刚被录用，就像个任性的孩子一样要求有一间办公室。现在想起来，我才明白这一切到底是怎么回事，同时也感到羞愧难当。

之后的几周，我的情绪一直不能平息。听到关于年轻时自我的真相感到意外吗？当然！为自己的行为感到难堪吗？没错！但最重要的是，10年里竟然没有一个人告诉我这一点，一个人都没有！我太失望了！好在这10年间我有了明显改善，也算是不幸中的万幸。但26岁时有这些倾向，对今天的我来说仍然是危险的信号。自从有了这样的认知后，我便把它记在心里，尽量注意自己的行为，力求更客观地了解自己给他人留下什么印象。那些醉话揭示了有史以来最发人深省的关于自我的真相之一。

如果内在自我意识意味着通过审视内心而获得洞察力，外在自我意识便意味着将关注点转向外界，了解他人是如何看待自己的。不管付出多大努力，仅凭一己之力是无法获得外在自我意识的。但不幸的是，了解他人如何看待自己这件事，通常会被一个简单的事实击败：即使是最亲近的人，在说出对自己的看法时也会犹豫不决。我们随时

随地都有可能得知他人对自己的看法（不管有没有酒精让人们吐露真心），但如果不能齐心协力发现真相，人们通常无法得到（在法庭上常说的那句）“所说的都是真话且只有真话”这样的反馈。

事实上，在我们生活的世界里，别人通常不会把他们对我们的真实看法告诉我们。我们心里忐忑不安，也不愿开口问这个问题，这样一来便有了幸福的无知。的确，对大多数人来说，光是想想别人是如何看待自己的，都会引起内心的恐慌与不安（“你穿牛仔裤看上去真胖”“你的演讲毫无连贯性，平庸至极”“你26岁时总是一副不可一世的样子”）。尽管了解他人如何看待自己的过程可能会很吓人或令人痛苦，但那也比其他选择要好得多。

想象一下，星期一上午在办公室，你趁着去卫生间的功夫迅速放松了一下，出来的时候鞋底上粘着一长条卫生纸，而你对此毫不知情。回办公室的路上，同事们开始偷笑，他们互相问对方“你看到了吗”，但什么也不告诉你。大家也不知道你马上要去见一个很重要的客户。

当你带着“无意的小配饰”走进会议室时，客户困惑地笑了笑，但也沉默不语。要不是因为那件“小配饰”，这场会议本该十分成功，但客户觉得你为人浮躁、邋遢，决定不再和你合作。如果当时有一位同事把你拉到一边，就能避免整个尴尬局面，以及代价昂贵的折磨。

当然，上述内容只是我编的一个可笑例子。但真相是，不管是粗暴的管理风格、糟糕的人际交往能力、容易感到紧张不安还是别的问题，每个人都有那条“粘在鞋底的卫生纸”。而且通常，我们是最后发现它的人。

很少有人不好奇在我们离场后，别人背后说了些什么，我们总想对此有所了解。但多数人不会纵容这股冲动，而是固执地坚守着幸福的无知。我们决定，因为没人告诉我，我必须自己去了解我想了解的一切（工作表现、婚姻状况、领导能力）。当然，这种本能是可以理解的，如你所见，冰冷残酷的事实听上去总是让人难以接受。但逃避

事实，有可能让人们面临两种同样令人讨厌的结果：第一种结果就是，人们无法了解阻碍自己进步的行为真相，注定要拖着“鞋底上的卫生纸”到处走，而别人在背后偷笑；第二种结果是，人们最终确实发现了真相，比如通过不经意间听到的对话、“投入耶稣怀抱时刻”、在酒吧畅饮啤酒彼此打开了话匣子等途径。

“反馈是一种礼物”这种老套说辞令人极其痛苦，导致人们经常忘记这句谚语有多么真实。我们也需要这一礼物，因为一个简单的原因：通常别人看待我们会比我们看待自己更加客观。心理学家蒂莫西·史密斯与同事在一项研究中有力地证实了这一点，研究对象为300对已婚夫妻，双方都接受了心脏病测试。他们让每位受试者评价自己和配偶的愤怒、敌对及争辩水平，这些都是有力的疾病预测因子，研究者从中发现人们的自我评价远不如其配偶的评价准确。[注]在另一项研究中，研究人员让150多名海军军官与其下属评价军官的领导风格，发现只有下属能准确评估军官的表现和发展潜力。[注]研究甚至表明，别人预测我们未来的行为都比我们自己要准确[注]（如果你曾见证某个朋友开始一段新恋情，可两人明显不合适，你就能准确预测这段恋情不会长久，这一点便能佐证上述结论的正确性）。

实际上，就连完全陌生的人也能准确地看清我们，这让人感到极其不安。美国心理学家戴维·范德与同事比较了大学生在大约70项人格特征上得到的评价，评价人分三组：一组是很了解他们的人（父母、朋友及室友），一组是认识他们的人（大学和家乡的普通朋友），一组是从未见过他们的人（只看了与受试者有关的5分钟视频的陌生人）。然而，三组给出的评价竟然准确无误：只有三项人格特征不匹配！[注]三组评价人在受试者身上看到的个人品质也具有相似性，不管对其了解程度如何。这项研究带来的意外收获是，即使不熟悉的人也能给你提供宝贵的反馈。

然而，即便考虑到这些因素，我们仍然会很轻易地认为我们比任何人都要了解自己。（毕竟，我们每天都与自己朝夕相处。）借用本

书之前提及的一次暗喻，在镜子中看到自己的影子时，我们很容易得出结论：这个影子就是自己唯一的代表，因而也是最准确的。盯着自己的影子看，比面对他人可能对我们看法有异的事实要容易、安全得多。然而，审视内心对真正的洞察力来说是必要条件，却不是充分条件。

我和许多公司的经理谈话时，经常会问他们："谁确信你的员工对你领导力的看法和你自己的看法一致？"有一半人会举起手。于是我加大赌注："如果敢把你的退休金押在上面，手就别放下来。"这时，你会看到许多陷入沉思的面庞，大多数人会暂时把手放下。但当我问到谁的看法"正确"（自己还是员工）时，也许是因为他们想看上去更有自知之明，许多人会自信地喊出"我的员工们"。不幸的是，答案并非那么简单。正如人们不能只通过盯着自己的影子来获得所有的洞察力一样，仅仅透过别人的眼睛来看待自己同样也无法了解全貌。

对于完整的自我意识来说，比镜子更好的暗喻可能就是棱镜。你可能还记得在小学科学课上，一束白光照到棱镜上，另一面就会出现一道彩虹。的确，人们每获得一种他人看待自己的新视角，就成功地给整个画面增添了一种新色彩。我们不应只看到单调的白光，而应该开始以一种更丰富、更完整、更多维的方式看待自己。

我们研究的独角兽中有一位名叫耶利米的先生，他最近发现其他那些颜色是多么重要。他早期的自我意识中，有许多在本质上更贴近内在自我意识，比如，他发现最初的职业选择不适合自己，于是回到学校重新学习品牌管理。尽管耶利米相信他足够了解自己，但直到有机会参加了一次公司的培训认证项目，他才意识到外部视角的宝贵价值。

纵观其职业生涯，耶利米总是在处理各种事情，制定商业决策、选择职业或与同事聊天谈心，他的心态是，做的事情要么是"对的"，要么是"错的"。但他在学会指导他人后，才明白事情几乎没有什么正确答案。他发现，在帮助客户找到最佳办法时，他最棒的工具便是了

解自己是如何影响思维活力的。比如，如果自己很烦一个客户讲话兜圈子，无意中表达这些感受可能会让客户心生戒备，无法进行最有效的思考。更概括地说就是，为了真正了解自己在他人面前表现如何，耶利米意识到他不得不寻求且珍视他人的意见。正如他所说：

> 在了解到他人对自己的看法时，就好比他们正举着镜子对着你，但这些镜子里你的影像可能与你自己的镜子所呈现的影像有所不同。我们知道的事实都略有不同，但这并不意味着其中任何一个都是事实。

简单来说，自我意识不只是一个真相，它将我们对自己的看法与他人对我们的看法交织在一起。的确，根据对该主题的研究，这两种不同的视角可能只是捕捉到关于我们是谁的不同方面，而不是获得一些冗余的信息。[注]正如前文所说，如果只有内在或外在自我意识，人们就会错过整块拼图中的一大块。因此，尽管应该认真考虑别人的看法，但那些看法不应该定义我们是谁，或完全践踏我们的自我形象。接下来你将看到，关键在于学会如何评估所收到的反馈以及决定如何（及是否要）对此采取行动。

在本章中，你会学到一些方法，有助于自己获得有价值的真诚反馈，更多地了解他人如何看待自己。首先，我们会探索培养外在自我意识的两大阻碍，然后我将展示如何用三种方法来突破阻碍，帮助你寻求来自职场和个人生活的正确反馈。

沉默效应

假设你被招募参加一项关于消费者偏好的研究。你来到实验室，得知要说出对男士除臭剂的看法，你立马就被逗乐了。研究学者罗森博士把你领到一张桌子前，上面摆着不同品牌的除臭剂，然后郑重宣

布今天你要对每一款产品进行评估，评估标准为颜色、气味等。罗森博士解释完毕，向你表达感谢后便离开了房间。

几秒钟后，他火急火燎地冲进来，问道："不好意思，你是格伦·莱斯特吗？"（或者如果你是女性，他会问"你是格温·莱斯特吗"）。你摇摇头。罗森博士说："好吧，格伦应该随时待在这里的。刚刚有个电话找她，我去看看有没有留言。"过了一会儿，罗森博士回来，严肃地说："格伦一进来，就应该立马给家里打个电话。他家出了事，他需要立刻知道。"你想知道到底发生了什么事，有些同情这个不相识的人，同时也在想如果当众被噩耗弄得措手不及，那该有多难堪。但最有价值的问题便是：当格伦终于出现时，你会怎么做？你会告诉他需要去打一个重要电话吗？如果这么做了，你会坦言相告实际上那是个坏消息吗？

这个巧妙的实验是由美国佐治亚大学心理学家西德尼·罗森和亚伯拉罕·特塞尔于1968年设计的。注你可能也猜到了，该实验根本不是用来调查男士除臭剂喜好的。罗森和特塞尔真正想了解的是，与果断分享好消息相比，人们在告知他人坏消息这个问题上是否会有所迟疑。实验证明，确实如此。有另一组受试者得知，格伦的家里传来一则好消息，超过一半的受试者在格伦刚进门时就迫不及待地告诉了他。但如果是个坏消息，告诉格伦完整消息的人是之前人数的1/5。实际上，甚至当"格伦"（其实他与研究人员"串通一气"）追问受试者是什么样的消息时，有80%的人都拒绝回答这个问题。即便被多次请求，大约1/4的受试者自始至终不会透露是好消息还是坏消息，让可怜的格伦·莱斯特完全被蒙在鼓里。

为了描述这一倾向，罗森和特塞尔创造出一个新词叫作"沉默效应"，意为对不好的信息保持沉默。他们的发现表明，当得知可能会让某人感到不舒服的消息时，人们往往会选择阻力最小的路径，即什么都不说。

沉默效应不只适用于人们对格伦·莱斯特隐瞒的这种私人消息，也适用于传递关于自己失败或缺点的那些令人不舒服或无用的信息。最近，我听说一个项目组的经理突然辞职。一听到这个消息，5名下属都幻想自己能继任经理一职，迫切地等待着升职消息。结果，这5个人无一升职，该项目组的高层管理者从外部聘请了一名新经理。很明显，5名下属压根就不知道，其实上司对他们当下的工作根本就不满意，更不用说考虑给他们升职了。但这位上司或其他任何人告诉他们了吗?当然没有！可如果下属们之前得到了反馈，每个人就会有改善的机会。老板为避免引起社交不适所采取的行为，不仅毁了员工的晋升机会，也影响了整个团队的运转。

更糟的是，尽管人们不愿告诉我们他们究竟是如何看待我们的，但他们看上去并不介意与他人分享这些看法。1972年，先是赫布·布隆伯格，之后是来自美国约翰霍普金斯大学的一名心理学研究生，他们先后对这一现象进行了调查研究。布隆伯格让女大学生想出4个人，包括一个最好的朋友、两个关系最密切的朋友、一个自己讨厌的人，列出每个人积极和消极的特质。然后布隆伯格问这些女大学生，她们是否向这4个人中任何一人提过列出的某种特质（比如，“你觉得你最好的朋友吉娜很自负，那你是否和她说过？”）

布隆伯格的调查结果令人震惊。受试者称，自己曾随意地和别人分享（提到）过吉娜很自负，甚至和自己讨厌的人也说过，但从未与当事人说过。布隆伯格犀利地总结，我们的社交圈就是“为防止人们了解太多他人对自己的看法而设计的”。注

该项研究的结果令人不安，也证明了许多人暗自担心的事情：那就是自己的员工、同事、朋友以及家人可能正在分享他们对我们的看法，只是没和我们分享罢了！

这一冷酷的现实在工作中会更为冷酷。上次老板让你坐下来告诉你怎样做会更好，是什么时候？上次同事聚在一起（主动提出、欣然前往那种）互相批评以取得进步，是什么时候？上次得到真实的批判

性反馈，绩效评估时除外（甚至有时就在绩效评估时），是什么时候？稍等一下，你想不起来是什么时候？并非只有你是这样。

接下来的场景可能听上去并不陌生。巴布向团队展示新计划，可介绍的明显是欠缺考虑的计划。展示结束后，整个房间鸦雀无声，只冒出几句难以令人信服的话——“说得好”“好计划”以及“还有吗？还想听”。当天晚些时候，他们又召开了一次非正式会议（巴布没有参加），团队成员讨论了（通常以不太友好的方式）他们对于展示的真实想法。这一场景相当常见，因为尽管现代组织中拥有反馈和绩效管理等方面的口头服务，但实际上很少有人会得到对自己所作所为及时而又诚恳的意见。

人们倾向于沉默，从进化的角度看，这也在情理之中。在人类社会早期，生存依靠的是归属于某个团体。一个人如果扰乱社会秩序，往往意味着会遭到排斥，不得不单独生活，而这样几乎难逃一死。因此，正如人类会本能地把手从热火炉旁拿开那样，我们也会本能地避免做那些可能危及自己社会地位的事情。[注]（巧的是，社会排斥所带来的痛苦和肉体上的疼痛，两者所激活的人类大脑的部位完全相同。）[注]

我们已经了解到，人们宁愿保持沉默也不愿分享令人不悦的信息，但是否会选择撒谎呢？前文提到过埃莉诺·艾伦，原本是一名项目经理，后来成为一家非营利组织的首席执行官。她就是在自己副手的帮助下提升了自我意识。尽管其发展轨迹令人印象深刻，但埃莉诺和许多工程师一样，性格内向，不善言谈，职业生涯大部分时间都在为当众演讲担忧。[注]尤其在职业生涯早期，每次演讲时埃莉诺都会感到极度痛苦，演讲一结束，她就会陷入对自己表现反刍的循环中。

在波多黎各工作一段时间后，埃莉诺与团队要投标一项庞大的水资源基础设施项目。当了解到团队被列为最后参与竞标的两个团队之一时，她的第一反应是，噢不……我又得在最后的竞标中陈述演讲

了。但埃莉诺已经准备好尽全力完成这次陈述，甚至还记得后来自己内心感到异常平静。

但让埃莉诺大失所望的是，她的团队在竞标中失败了。作为一名外在自我意识的忠实信徒，她决定要获取一些关于陈述演讲的反馈，看看是不是自己的陈述演讲导致这次竞标失败。可能自己漏掉了一些东西，而同事可以帮助自己明白到底漏掉了什么。所以埃莉诺询问了一位项目组成员，就叫他菲尔吧，问他觉得自己最后的展示怎么样。“噢，展示很棒啊！”菲尔热心地回答道。“可我不知道为什么我们竞标失败了。”埃莉诺松了一口气，想着这次失利肯定另有原因。

直到几天后，埃莉诺接到一个同事突然打来的电话，同事在电话中表达了对此次失利的慰问。她小声问埃莉诺：“展示的时候怎么了？”埃莉诺告诉她展示没什么问题。“好吧，可菲尔不是这么跟我说的，”同事说，“他说展示糟糕透顶。”

埃莉诺感到极为震惊，差点儿把电话扔地上。她曾明确询问菲尔的看法，但菲尔为了避免讲真话的尴尬撒了一个弥天大谎。并不只是菲尔有这种倾向。研究表明，当撒谎比讲出残酷真相容易时，人们更愿意说善意的谎言。在一项巧妙的研究中，美国研究学者贝拉·德保罗和凯西·贝尔邀请受试者来到实验室，让他们评价一系列画作。[注]然后，研究人员请来这些画作的画家，让受试者分享反馈。他们都美化了自己的真实感受，许多人完全在撒谎，尤其是当画家说到这幅画对自己意义非凡时，更是如此。有一位受试者毫不掩饰地在私下里说：“这幅画太难看了，就是难看！”扭头就告诉画家：“我喜欢这幅画，这是所有作品里我第二喜爱的画作。”

德保罗和贝尔得出结论，人们不仅是“礼貌的践行者”，而且当他人寄希望于任何我们将要给予反馈的事情时，自己就极有可能撒谎。因此，我们与部落祖先其实都是因为同一个原因而撒谎：那就是不想扰乱社会秩序。相反，我们礼貌地接受他人展现给世界的“模样”（即

我们认为他们觉得自己就是那个样子），避免提出可能与这个“模样”有出入的信息，即使这样做最终是有益处的。

对埃莉诺来说，菲尔善意的谎言就是一次警钟事件，这次事件促成她发现了极为重要的洞察力。埃莉诺意识到仅仅无关痛痒地问一句“我做得怎么样”是远远不够的，自那以后，她下定决心要从那些同自己讲真话的人那里，主动寻求具体而集中的反馈。最终，埃莉诺实现了跨越式发展。举一个例子来说，作为全球公益组织“人民之水”的首席执行官，埃莉诺最近在TED演讲上完成了一次精彩绝伦的演讲，可怜的菲尔听了之后应该会目瞪口呆！说到寻求他人如何看待自己的真相这一问题，似乎没有什么比“你不去争取，就永远得不到”这句格言更真实准确了。

但正如埃莉诺以及像她一样的人通常发现的那样，成为老板时，自我意识会越来越至关重要，然而却越发难以获得。研究表明，拥有自我意识的领导者会更成功，也更具发展潜力。[注]一些研究甚至表明，自我意识是成功领导者唯一重要的预测因子。[注]问题在于，一个人在企业食物链中所处的位置越高，就越不可能拥有自我意识[注]，这种苦恼已被贴上“首席执行官病”的标签。[注]毕竟，谁会想告诉老板他的管理风格是在疏远员工，或者他最新的人事安排是在制造矛盾，或者客户发现他控制欲太强？更复杂的是，还记得之前提到的史蒂夫的例子吗？领导者因过去的成功而过度自信，想要倾听和接受那些不顺耳的反馈确实极具挑战性，这也使得员工在是否要吐露真心话上更加迟疑。

皮克斯公司总裁艾德·卡特穆尔就曾目睹了这种不敢和上级讲真话的迟疑。在与别人联合创立皮克斯公司并成为迪士尼动画工作室总裁的前几年，卡特穆尔是在美国犹他大学攻读新兴的计算机图形学博士学位。他很珍视与教授和同学之间的情谊，彼此没有严格的等级观念，各自独立工作，每个人都很好相处。卡特穆尔非常喜欢这种氛围，在毕业后的第一份工作中就营造了相似的工作氛围。作为纽约理

工学院计算机动画研究小组的领头人，他雇用了许多聪明的员工，平等对待他们，让他们放手去做自己的工作。员工们几乎会告诉他一切事情的进展。他也参加团队的活动，基本上就是团队中的一分子。这样的感觉好极了。

但是，当卡特穆尔被卢卡斯影业公司聘为全新的计算机部门的领导时，他意识到自己需要重新考虑如何管理员工了。新的团队规模会更大，资源会更好，形象也更加引人注目。为了实现乔治·卢卡斯希望将计算机技术引入好莱坞的伟大愿景，卡特穆尔希望采用一种更正式、等级更分明的工作架构，多个经理分别负责图像、视频和音频组。但这样做之后，他几乎一瞬间就觉察出与以往的不同：不管他什么时候进入房间，刚才还在随意聊天的员工马上就一言不发；他总是听到好消息，很少有坏消息；团队也不再邀请他参加他们的活动。

卡特穆尔十分讨厌这样的状态，但搞不明白到底为什么会这样。他觉得自己与以前“犹他大学的学生艾德”或“纽约的技术人员艾德”的角色相比，没什么不同。被这个问题困扰了数月之后，卡特穆尔最终明白了，自己作为老板的全新角色，再加上自己在学术界日益突出的地位，改变了人们了解他的方式。“尽管我并未改变，”卡特穆尔告诉我，“但我意识到，好吧，事情已然如此，今后也许还会更糟。”在卡特穆尔的事例中，会更糟的“事情”就是沉默效应。它不仅阻碍卡特穆尔自我意识的觉醒，也会阻碍团队的整体自我意识。本书后面将会提到，卡特穆尔把打破沉默效应作为首要任务，寻求可靠的真相，这么做不仅关乎自己的领导力问题，也关系到公司所面临的挑战和危机。事实证明，这样的做法有重大意义。但我们马上会看到（对于领导者来说尤其如此），打破沉默效应才刚刚成功了一半。

鸵鸟思维

如果说外在自我意识的第一大阻碍就是别人不愿讲真话，那么第二大阻碍便是自己不愿发问。至少大多数人都清楚自己应该寻求更多的反馈，而不是像现在这样。然而，甚至当人们有合理的理由采取行动时，个人情感仍然会阻碍我们前进。在这种情况下，因为寻求反馈会使自己不舒服，我们便代之以寻求办法来为自己刻意的无知辩护。

根据我的经验，人们经常采用的借口主要有三种。它们都是为了帮助我们在逃避现实时感觉良好，就像鸵鸟将头埋进沙子里一样，因此我把这些借口叫作“鸵鸟思维”（Ostrich Trinity）。但好在识破这些借口是完全有可能的，只需要一个简单的决定：靠自己寻求真相，而不靠他人施以善意（却沉默）的援手。

首先从第一个借口说起：我不需要寻求反馈。对沉默效应有所了解之后，我们已经知道这么说是完全错误的，对领导者来说更是大错特错。想要证明的话，看看商业史年鉴就已足够。培尔·吉林哈默1971年就任沃尔沃集团执行主席时，汽车制造商的未来看上去和他们的轿车一样光鲜亮丽。注这位36岁的天才青年出身于商业世家，他的父亲老培尔·吉林哈默在斯堪的纳维亚地区规模最大的保险公司担任首席执行官。培尔·吉林哈默在瑞典著名的隆德大学和瑞士工业中心学习时，勤恳认真，热情自信，处理起人际关系来游刃有余。事实上，他在接任其父亲在斯堪的亚保险公司首席执行官一职几个月之后，便带领公司取代了他岳父的汽车公司在汽车行业中的地位。注

从一开始，吉林哈默就没想过要保持低调。每天早上，他都会开着那辆配有涡轮增压的1979年定制款沃尔沃244，或配有B21ET引擎的1980年款沃尔沃240，或1981年款的酷派262（每辆定制车都被喷上亮红色的油漆，内饰也一样）大摇大摆地来到公司。尽管没有哪辆沃尔沃汽车有这种配色方案，但吉林哈默要求自己的车要足够“霸气”“刺激”“大胆”注，这也是他管理公司的方式。

这样的做法似乎很奏效。起码在一开始，吉林哈默就被成功创造出沃尔沃创新团队技术模型的喜悦所包围，但这一成功很快埋下隐

患。接下来几年，随着公司的效益越来越好，吉林哈默变得越来越自负，人们给他起了个绰号叫“皇帝”。[注]他的傲慢、自负以及拒绝接受任何建议的态度，导致他盲目追求那些低回报的交易。令人费解的是，他还经常向媒体吹嘘自己的所作所为。近年来，与沃尔沃集团宣布亏损和关闭工厂的决定同时发生的，是吉林哈默成为斯堪的纳维亚地区收入最高的主管。吉林哈默把沃尔沃集团董事会的席位分给了自己的朋友，而这些朋友是永远不会指出他的错误的，所以他一旦做出决定，基本不会遇到任何挑战。

1993年9月，沃尔沃集团提议与法国国有汽车制造商雷诺公司合并，此举会使这一新公司跻身全球汽车制造商前6位。谁有把握成为主要股东主席呢？当然是培尔·吉林哈默！他和雷诺公司首席执行官路易斯·施瓦茨一起自豪地勾勒美好的商业图景。

但沃尔沃集团的经理与员工一听到消息，就极力表示反对。有人确信此举既是糟糕的商业行为，也是试图出卖员工的尝试。一位员工用匿名的方式将此举称为“一场令人费解的混乱”。[注]但吉林哈默对员工的请求不予理睬，依旧对这笔交易自信满满。他曾一度发布新的招股说明书，把交易的预期储蓄从48亿美元提至74亿美元[注]（尽管没有什么新依据来支撑这一夸大的预期）。

当员工看透了吉林哈默没有任何兴趣聆听员工的想法时，他们决定把这一消息透露给媒体。小股东开始公开反对这笔交易。像斯堪的亚保险公司这样的大股东（是的，正是他父亲的公司）也发表了类似声明。其中一位大股东说道：“我们没想到吉林哈默先生树了这么多仇敌。”[注]

让这位毫无察觉的“皇帝”大吃一惊的是，沃尔沃集团的投资人最终团结一致，董事会撤回了两家合并的提议。当天，吉林哈默宣布辞职。他的多种行为，例如拒绝倾听员工的反馈、拒绝向最近的顾问寻求建议，以及没有做到有效质疑自己的假设，最终导致股东们损失了

11亿美元。仅仅5年之后，该公司被福特汽车公司收购，吉林哈默耀眼的职业生涯与自己管理不善的公司一同坠入低谷。

虽然规模如此之大的公司很少会因为单一原因而破产，但不可否认的是，吉林哈默的傲慢与自我意识的缺乏无疑是导致公司破产极为重要的原因。因为多年后，吉林哈默仍沉浸在可能成功的幻想中，将那次失败的交易归因于人们对自己的“嫉妒报复”。[注]

不管我们是否掌管着一家价值数十亿美元的公司，若总认为自己是对的、别人都是错的，这种做法往好了说，会让我们遭遇风险，往坏了说，会给我们带来灾难。好消息是，识破关于鸵鸟思维的第一个借口相当简单：人们必须抬起埋在沙堆里的头，承认他人的意见同自己的洞察力一样重要。

有时，人们确实想寻求反馈，却担心这么做会暴露自己的缺点，或者要付出代价。但第二个借口——我不应该寻求反馈，同样也是毫无根据的。一项研究显示，有83%的杰出领导会定期寻求反馈，相比之下，糟糕的领导中只有17%的人会这么做。[注]通过寻求批判性的反馈，我们会在社交和职场方面都受益。[注]这样做的领导工作更高效，不仅上司这么认为，同事和员工也是如此（有趣的是，那些主要寻求积极反馈的领导却被认为工作效率不高）。不出所料的是，有将近3/4的自我意识独角兽称自己有一套积极的策略，可以从讲真话的人那里获得信息。因此，如果我们效仿独角兽，鼓起勇气行动，就会提高自我洞察力，获得关于自己如何改善的新视角。

鸵鸟思维的最后一个借口也许是最容易被理解的：我不想寻求反馈。即使没学过组织心理学的人也知道，反馈可能是令人痛苦的。尽管人们脑子里清楚它的巨大价值，但还是会感到害怕，因为反馈可能就是难以下咽的苦药。纵观自己的职业生涯，我举行过数百次演讲和工作坊活动。时至今日，每当坐下来看观众的评估时，我的内心还是会忐忑不安。我确信你肯定了解这种感受，内心的恐惧感突然来袭。

比如你要和老板一起进行绩效考核，坐下来参加婚姻咨询会，或者与朋友或同事发生争执后第一次坐下来聊天，你都会有这种感受。

既然大多数人都害怕反馈，那么自我意识独角兽听到反馈时的轻松反应应该会对我们有所启发，对吧？事实证明，自我意识独角兽和我们的反应是一样的（尽管有着神秘的绰号，但他们终究还是人）。一位销售主管（自我意识独角兽）打趣地说道："你在开玩笑吗？我讨厌别人说我不完美！"但让自我意识独角兽真正与众不同的是，他们克服了恐惧感、抵制情绪以及脆弱心理，无论如何都要接受反馈，继续前行。美国前总统富兰克林·D.罗斯福曾说过："勇气不是无所畏惧，而是比较之后发现有别的东西比恐惧更重要。"在这里，这个"别的东西"就是洞察力。

很明显，陷入鸵鸟思维，对外在自我意识而言是个极其危险的阻碍。但这一阻碍是可以克服的。我们不必坐等反馈找到自己，冒着受到意外打击的风险，或（更糟的情况）将头埋进沙子里，而是可以选择学会依靠自己来了解真相。让我们看看下面三种可付诸行动的方法。（附录M有助于你进行快速评估，了解目前自己寻求的反馈有多少。）

360度反馈

第一种方法叫作360度反馈，该方法在现代组织中似乎无处不在。早在20世纪50年代就已有这种方法存在，它帮助人们深入了解自己在经理和各种群体（比如下属、同事、客户或者董事会成员）眼中是什么样子（之所以称它为360度，是因为我们会获得来自各个方面的数据）。[注]近年来，技术发展突飞猛进，使得大小公司的工作人员更容易获得360度反馈，我所处的组织心理学领域也有显著发展，让360度反馈越来越流行。如今不管你问谁，都有30%[注]~90%[注]的公司在以

这样或那样的方式使用这种方法。但360度反馈不只是为企业家提供的：同样可以在家庭、学校和社区组织当中取得巨大成功。举个例子来说，在一项研究中，参与科学技术项目的大学生在（从他们的朋友、父母和老师那里）获得360度反馈后，家庭作业完成得更好，甚至在课程中取得了更好的成绩。注

关于360度反馈，我只需简单提一下其优势和劣势。（如果你未曾有过类似体会，可以参考附录N来获得一些免费资源。）360度反馈最大的优势在于所有反馈都是匿名的。因为取的是受访者反馈的平均值，人们就不必担心自己的反馈反过来把自己害了。有些领导的下属特别害怕说出残酷的真话会带来致命的结果，此时360度反馈的优势便凸显出来了。注幸运的是，在不能确定给予反馈的人是谁时，沉默效应通常就会消失。

360度反馈的第二大优势就是，它们展示了自我认知是如何与他人对自己的看法相对立的。比如，你可能发现尽管自己已经足够尽职尽责、辛勤工作，但老板并不这么认为；同事觉得你沟通能力很强，能把大家联系在一起，尽管你自己不这么觉得。然而，不管我们学到什么，当不同的人在重复告诉自己同一件事的时候，这件事就已经没有辩解的余地了。“噢！他就是嫉妒我比他早升职！”“如果她们狠狠地揍她的脸，她就不会知道什么是良好的沟通技巧。”一位最近得到360度反馈的经理说道：“（如果反馈显示）任何批判性的评价……我的第一反应……是‘他们到底在说什么？’但如果这一评价重复出现……你发现不止一个人这么说，你就不得不面对现实：要么就是真的，要么就是人们对我的看法（这也同样重要）。”注

360度反馈有这么多明显的优势，同样也有许多劣势，阻碍其成为通往外在自我意识“最重要、最终”的路径。这主要是因为大多数360度反馈都是以数字呈现的，所以人们很难以一种富有意义或可付诸行动的方式解释结论。我们也许会想，好吧，我在人际关系方面（满分5分）评分为2分，但这到底意味着什么呢？我应该做点什么呢？没有人

比我更喜欢数据了，但要把这种信息转化为洞察力并不总是那么容易。想要绕过这一阻碍有一个办法，就是通过我在执行力指导工作中喜欢使用的一个变招，叫作“定性360度反馈”。我不仅对人们进行调查，还会追踪对话。这样的话，我报告研究结果时，就可以为客户提供具体的主题和事例，对结论有更完善的诠释。

当然，这些劣势并不意味着我们应该摒弃360度反馈的全部做法。相反，应该将这种方法与其他方法搭配使用。360度反馈在帮助人们了解自己的模式、反应以及对他人的影响这些支柱上，可以成为极其有帮助的首要一步。有一种非常有效的反馈方法可以供人们使用，现在就让我们来检验一下这一互补方法。

正确的反馈

在一个寒冷的冬日午后，我在一家喧闹的咖啡店里等待金（我的最新客户）。金的老板格雷格注意到金身上发生了一系列奇怪的事情，聘请我来做做她的工作。据格雷格说，金负责合规部门，但在最近的360度测评中对于一些不好的反馈显得很郁闷，她的行为也越来越让人担忧，仅在过去一个月里，格雷格就收到两封其他部门的经理关于金的投诉信。

我深知每件事情总有两面性，因此迫不及待地想听听金的看法。咖啡店的门开了，一股冷空气吹进来，我抬头看到一位身材纤瘦、衣着得体的女士，顶着一头蓬乱的棕色头发，不耐烦地环视着整间屋子，紧张的眼神最终对上了我的目光，“塔莎？”她迟疑地问。我点了点头，冲她招手。我们寒暄了几句，看得出来她并不是很愿意来这里。

“说正事儿吧，”我说，“告诉我怎样才能最有效地帮到你呢？”

金深吸了一口气，开始讲述事情的来龙去脉。格雷格被派来领导业务部门的几个月后，他召开了一次团队发展会议。他让每个人做了一份360度测评，得到了同事如何看待自己的反馈。像往常一样，结果总是充满了各种意外，对金来说，这次评估并不愉快。她了解到的信息简直让她的世界发生了天翻地覆的改变。“我很感激格雷格请你过来帮助我，”她说，“但我得说……这次测评太打击我了，我完全不知道该怎么办。也许我们可以先试着了解一下这到底是怎么回事。”

为了从一些积极的方面入手，我问金在她得到的反馈中有没有惊喜。她愁眉不展的脸上露出一丝笑容。“嗯……我开心的是团队说我给予他们很大的自由，”她说，“因为这对我真的很重要。通常情况下，人们认为我是决策者，致力于做一切对商业有益的事情。”

“我知道有些人拼了命都想拥有这种品质，”我回答道，“那么，那些让你震惊的反馈是什么呢？”

金从手提袋掏出一个复古的马尼拉文件夹，上面标着“360度反馈结果”。她把报告取出来，小心翼翼地放到桌子上，不满地盯着那份报告，足足有30秒。她翻开一页，空白处写满了潦潦草草的笔记。“似乎和我一起工作的人都觉得我为人尖酸刻薄，攻击性强而且自负。有人提到有一次会议，他们当时做了很糟糕的选择，我毫不顾忌地批评了一个人。还有人说，我会用问问题的方式对员工进行人身攻击，做事武断。”

我问金之前是否收到过这类反馈。“从来没有，”金说，“之所以这次反馈让我这么震惊，是因为我一直都相当缺乏安全感。所有人都觉得我自以为是。这的确伤透了我的心。”我看到她眼泪在打转。“我不知道自己到底做了什么才给大家留下这样的印象。”金绝望地说道。

我完全能体会金的心境。站在同样的角度，与众多客户合作之后，我深知，他人对自己的看法有时与自己的认知完全不同这件事的确让人难以接受。事实上，金手足无措的原因在于，她一直没有寻求到正确的反馈，或者坦白说，没有寻求到任何反馈。很明显，有很多

事情等着我们做。我建议金向前迈出一大步，我确信不久以后她回顾这一步时，一定会将这视为其职业生涯的转折点。

金用了几天时间消化我们的第一次谈话，再次见面时，我们便制定了接下来几个月她要实现的一些目标。但我能看出来，她还是有些想不开，便问她怎么回事。她告诉我，“我现在很明白自己在追求结果上花费了太多时间，而忽略了人际关系这方面。但我还是不明白自己做了什么，才会给大家留下这样的印象。如果不清楚需要做出哪些改变，那我该如何改善呢？”

这个问题正揭示了关于反馈的一个不幸的事实：如果不明白到底是哪些行为导致这样的反馈，我们就不能做出更好的选择。幸运的是，我早有一套解决方案，刚刚还在担心金会彻底否定这个办法。

“我认为你需要收集一些更好的资料，”我说道，“唯一的办法就是直接去问别人。”不出所料，金担心这样做会暴露自己的缺点（还记得鸵鸟思维的第二大借口吗？）。但经过我的一番说服之后，她同意试一试。

为了帮助她获得更多的洞察力，深刻了解别人如何看待她的，我们采用了我称为“寻求正确反馈过程”的方法。这一方法的理念是，反馈（以及反馈来源）良莠不齐：人们不得不选择正确的人群，问他们正确的问题，在正确寻求的过程中得到有价值的信息，从而获得可付诸行动的洞察力。

起初开始研究自我意识独角兽时，我以为他们会从所有人那里寻求反馈：同事、朋友、邻居以及在杂货店排队时站在自己旁边的人。但让我惊讶的是，他们恰恰采用了相反的方法。有一个独角兽是名客户服务经理，年轻有为，在菲律宾工作。她说：“我总是能得到反馈，但不是从所有人那里。我依赖一小群值得信任的人，他们一定会说真话。”如我们所见，她并非个例。实际上，作为一个群体，独角兽们在选择给予反馈的人群方面有着显著的一致性。他们坚信质量重于数

量，不是所有投入都能获得真正的洞察力，这便是独角兽一直致力于选择正确的人群的原因。

现在，在探讨应该向哪些人寻求反馈之前，我们先来看看不应该向哪些人寻求反馈。第一类是毫无爱心的批判者，这类人会批判我们做的任何事：比如嫉妒心极强的同事、怀恨在心的前任以及不理智、急躁的老板。不管他们出于什么动机——不想让我们成功、不信任我们或者就是喜欢批评他人，其反馈很少能客观地反映真实情况。

第二类是从不批判的爱护者。毫无爱心的批判者讨厌人们所做的一切，而从不批判的爱护者从不批评我们（如果其生活依赖于此的话）。这类人群通常包括两种人：一种人认为我们做事小心谨慎，不会做错事（比如母亲）；一种人则不敢讲真话（比如取悦他人者或内心胆怯的下属）。尽管从不批判的爱护者给予的反馈很容易就能听到，但不可能总是可信的。正如领导力教授约翰·雅各布·加德纳所说："甚是同情领导者夹在毫无爱心的批判者和从不批判的爱护者中间。"

如此说来，上述两类人都不应该成为我们寻求反馈的对象，那么应该问谁呢？答案是富有爱心的批判者：即那些与我们坦诚相见，又从内心为我们考虑的人。但这种适合反馈的理想人群有时并不容易发现。人们很容易认为那些与自己亲近的人，如配偶、好朋友等会是富有爱心的批判者的最佳人选。但仅仅因为他们最了解我们，并不能说他们就可以扮演好正确反馈者的角色。还需要考虑一些附加因素。

第一个因素就是互信程度。富有爱心的批判者不必是那种帮你埋尸体或在凌晨两点保释你出狱的人（虽然希望你永远不需要这种朋友），但他们应该是那种把你的真正利益放在心上的人。记住，亲密和信任有时根本就是两回事。通常，人们认识一个人时间越长，两人的关系就会越复杂（我相信"腹黑友"这个词就是为这种情况量身打造的）。选择一个相识已久且往来密切的人，不一定不会提供有效的反

馈，但这样做可能会让谈话变得更加复杂，或充满各种情绪，而原本不必如此。

同样的道理，可能有一些人你不太了解（比如某个同事或某个偶然结识的人），但他们也真诚地希望你成功。在金的案例中，有一位富有爱心的批判者，他是同金一起工作了数年的同事，我认为他给金带来了最有效的反馈。但两人关系却并不亲密，他们之间没有过多交往，但金知道没有这个同事的帮助，她不可能取得成功。

找出一个富有爱心的批判者并不容易。他有没有尽心尽力帮助你提升自己？他有没有投入时间和精力帮助你成长？前文中皮克斯公司总裁艾德·卡特穆尔早期的经历就是一个完美的例子，向我们展示了找到富有爱心的批判者的方法。

如前文所说，在创立皮克斯公司之前，他在攻读博士学位。尽管他开创性地发现了z缓存（z-buffer），一种能让计算机追踪三维物体深度的算法，但他在写论文时非常紧张。

终于完成了自己的“巨著”后，卡特穆尔将论文提交给论文委员会，急切地等待着反馈。第一个反馈的老师对论文给予了极大肯定。“可能我写的论文没那么糟糕。”卡特穆尔总结道。那周晚些时候，另一个老师（系主任）给予了更多反馈，他非常直接地指出这篇论文写得一塌糊涂。卡特穆尔连续几天埋头苦想，不知道如何面对这两种看似矛盾的反馈。

一天下午，给予肯定评价的老师突然来到卡特穆尔的办公室，开始批判他的论文，列出一长串处理不当的地方。尽管这一反馈与他在系主任那里听到的几乎毫无二致，但卡特穆尔听完后非常气愤，“他怎么回事？”虽说他并不否认反馈很准确，但问题在于，这位老师这样做的动机何在。卡特穆尔觉得，“他不是想帮我，只是想给系主任留下深刻印象”。卡特穆尔没有过多考虑，便决定不再将论文给这位老师审读。

尽管新加入的答辩委员会成员很明显不太在意他的论文，但卡特穆尔预感系主任会关注自己的论文。当公务繁忙的系主任邀请他去家里讨论如何改进原稿，花了一整天时间反复地审稿改稿时，卡特穆尔知道自己的直觉是正确的。改后的论文令人印象深刻。卡特穆尔不仅出色地完成了论文答辩，他所做的工作也被广泛认为是计算机图形学领域有史以来最重要的贡献之一。从这次经历中，卡特穆尔学到的更重要的一点是，任何人都可以毫不在意地给予批判性反馈，但那些坚持在你身边，帮助你看清问题的人才是真正值得信任的。

说到反馈，仅仅心存善意往往是不够的（你知道他们所说的通往地狱之路……）。为了获得真正有用的洞察力，一个人必须明确表明自己想要得到反馈，对成功也要有清晰的认识。比如我的一位好朋友是名律师，事实证明，她的确关注我的真正利益，所以她会是富有爱心的批判者的候选人，但并非在所有事情上都如此。比如让她就公共演讲技能提建议的话，我们就会碰到两个问题：首先，她几乎从来不听我演讲，因此就没有依据来做出真正的评价；其次，她对于公共演讲也不熟悉（关于演讲的趋势、注意事项等），因此提的建议尽管坦白而真诚，但或许没那么有用。然而，这位好朋友可以为我带来巨大价值的地方可能在于，她能帮助我明白如何在社交场合展现自己。在这一领域，她足够了解我，而且她是我认识的最擅长社交的人之一，她的观察结果一定有很高的含金量。

选择一个富有爱心的批判者，第三个也是最后一个因素是他们是否愿意并勇敢而坦诚地面对你。最好的判断标准便是，他们有没有告诉过你一个难以接受的事实。即使没有，你也可以通过其他情形来判断。一个人如果不害怕坦率地说出自己的想法，即使这么做可能会让他人不悦，他就很有可能成为一名优秀的富有爱心的批判者。金选择了前文中提过的那位同事，部分原因就在于她曾看到这位同事在会议上提出了棘手的问题。

然而，虽说要把这些都牢记在心，但你也应该听从自己的直觉。著名撰稿人马尔科姆·格拉德威尔在《眨眼之间》[注]（*Blink*）中指出，人类的本能反应所承载的信息量的丰富程度远远超出我们的预期。我倾向于同意以下观点：如果你感觉富有爱心的批判者候选人不合适，他们也许是真的不合适。

一旦选定富有爱心的批判者，就是时候想出正确的问题来询问他们了。此时你还没有进行真正的反馈谈话（稍后我们会谈到），现在你还只是在整理思绪，明白自己想让谈话如何进行以及如何利用该谈话更好地了解你向世界展现的“自己”。

那些正确的问题最重要的特征就是具有特殊性。思考这一问题的好办法是寻求科学的方法。当科学家们，包括化学家、物理学家甚至心理学家等在构建理论时，他们会对研究的现象进行特定的假设。同样地，如果你能想出一两个关于他人如何看待自己的有用的假设，比如：“我觉得自己遇到客户时，往往表现得很腼腆，看起来不够专业。你也认为是这样吗？”该假设会给你一个谈话的大框架，帮助你确认或否定自己的猜想。

对特殊性的强调可能是违反直觉的，如果你已经习惯了许多企业采用的那些常见的开放式反馈方法，比如开始/停止/继续模式。[注]尽管这一方法有其优点，但对于我们的目标来说有些过于广泛了。首先，询问富有爱心的批判者以得到不含任何参数或细节的笼统反馈，可能会让他们感到困惑，对自己也毫无帮助。比如，我对一个客户说：“我想知道你对我的所有印象。”那么客户就不会知道我到底要什么，是想知道自己在指导课上是否提出了好问题，说的玩笑是否幽默，穿着是否时髦，还是其他什么。这种模棱两可的问题会让双方都感觉不舒服。想象一下，如果我本想了解自己在课上表现怎样，结果却得到了自己衣服颜色不搭的反馈（顺便说一句，这种情况就发生在我的一位朋友身上，当时她在与研究生任课教授谈话）。最关键的问

题在于，你要问自己想得到明确答案的问题。通常来讲，问题越具体，反馈过程对你和富有爱心的批判者来说就越有效果。

因此我们得出结论，正确的问题来自具体而有效的假设。但如何提出这一假设呢？一个方法就是思考你对某些支柱的看法（比如渴望、模式以及影响），或者回忆过去曾得到过的反馈。一起来看看金是如何做到的。由于心怀渴望，想要在未来承担更大的责任，金知道如果在别人眼里自己做事唐突或带有攻击性，她是不可能成功的。360度反馈的结果让她明白自己需要在一些领域付出努力，但首先需要了解更多信息。因此，金便提出了这样的有效假设：我在工作中表现粗暴，尤其是开会的时候。因为我们已经掌握内情，知道同事的确有这样的感受，所以希望能证实这一假设，但也很想知道她到底做了什么才会给同事留下这样的印象（你还会注意到，金的有效假设并不是对她个人的否定，而是她想要更加了解的一种具体行为）。

通常，一次只专注于一两个有效的假设是个不错的主意。在大多数情况下，当你努力一次做太多事情时，很快就会不堪重负，还会产生抵触情绪。（“你的意思是，不仅我的打扮与颜色不搭，而且还被认为是一名厌世者，让每个人都感到不舒服？！”）通常，当提到自我意识与自我完善时，我是现实主义的大力拥护者。你不可能也不应该试图在一夜之间改变自己。实际上，我见过的改变最显著的人，通常是那些一次只专注于一件事情的人。

回到金的故事上来。有了富有爱心的批判者人选（正确的人群）和有效的假设（正确的问题）之后，现在是时候构建正确的过程了。金首先找到3名理想的富有爱心的批判者：我（得来全不费工夫）以及她的两个同事。她给每次谈话留出15分钟时间，每次谈话会先给他们一些背景参考，分享自己在360度反馈中学到了什么，以及为什么想要了解更多的信息。具体来讲，金请求两位同事在会议过程中观察自己（也包括其他任何值得注意的互动），然后说出她的行为什么时候粗暴、什么时候不粗暴。尽管金兴致高昂，迫不及待地想要开始，但也

承认自己让人帮的并不是一个小忙，因此建议他们在接受请求之前考虑清楚。这样做也确保了他们不会出于礼貌而答应。经过考虑后，两位同事在第二天兴致勃勃地答应了这一请求。

此时，要做的就是通过一个真实的过程来接收他们的反馈了。首先是酝酿期。富有爱心的批判者需要一个时间窗口来观察金在几次会议上的表现，记录一些不错的观察，一个月应该足够了。其次是数据的丰收期。在接下来3个月里，金每个月都会与3位富有爱心的批判者分别打上一通30分钟的电话。我们马上会看到，仅仅4.5个小时的通话便会产生无价的回报。

在这3个月里，金孜孜不倦地和同事开着反馈会议，她和我每个月也都会见面。由于她会细心地安排好一切，所以谈话进行得极其顺利。这并不是说反馈很容易接受。金有许多惊人的发现，但重要的是她致力于解决这些问题。比如，在我观察的第一次会议上，我注意到金大部分时间都关注负面信息（抱怨，指出哪里做得不好，等等）。我给予了反馈，提到自己注意到的几次具体行为。金并没有反驳，而是说："我从没注意到自己这样做。"等到下次会议时，她已经能够更客观地对待一切，心态变得积极了。

另一位富有爱心的批判者指出，有一次金与某人发生了不必要的冲撞，导致又一个"惊喜时刻"。金从小在一个讲话简单粗暴的家庭中长大，如今对她来说平常的话语，别人听上去都会感觉不舒服。因此她需要用他人的方式与人们相处，而不是用自己的方式。

在富有爱心的批判者的帮助下，金对自己的行为有了更清醒的认知。在尝试新选择时，她开始明白处事委婉一点不仅会改善自己的人际关系；在没有攻击性的情况下说出自己的想法，实际上会使工作更轻松。金发现，当人们不再害怕她时，自己肯定能更好地与人交流。

也许金最大的变化，出现在她发现让自己陷入恶性循环的"引爆点"的那一刻：即感到自己被质疑。被激怒时，她开始尝试用各种办法缓和自己的情绪，同时发现停下来聆听内心声音会很有帮助。只需想

想我现在被冒犯或被批评，就会帮助她抵制立即采取行动的诱惑。她还发现，几分钟的准备活动会帮助自己冷静下来。参加一场可能会“引爆”自己的会议之前，她会先吃一粒（用她自己的话说）“精神安定”，这种做法能让自己保持镇静，保持开放心态，通过问问题更好地了解大家的想法，而不是攻击大家，让大家感到不舒服。

金和我完成工作一个月后，她的老板把我叫到办公室谈话。我有些担心金又故态复萌。但当我走进格雷格的办公室时，这个一向沉默寡言的人给了一个我大大的拥抱。格雷格不光给我分享了他个人注意到的一些巨大改变，还提到其他部门也不再投诉了。（两年多时间，他没再接到任何投诉电话。）金的人际关系开始有所缓和，与他人的关系也日益加深。她在工作和家庭生活中感到不那么沮丧了，越来越自信、开心。格雷格慢慢信任金，给金创造更多的机会和挑战，金也出色地完成了任务。实际上，格雷格最近分享说，金如今是他最珍视的团队成员。这是我所见过最显著的转变之一—— 一个真正鼓舞人心的洞察力事例。

真相晚餐

根据我的经验，正确的反馈过程也许是外在自我意识最强大的助推器，这种外在自我意识是你可以自由支配的，尤其适用于工作场合。但职场并不是体现外在自我意识重要性的唯一地方。大多数人都想知道朋友、邻居、社区以及家人是如何看待自己的。尽管正确的方法肯定适用于这种反馈，但还有一种更为简单的方法帮助人们了解自己在生活中的表现。我把这种方法叫作真相晚餐，如果这一名词听上去有些不吉利，那是因为它本身就不太吉利。对于那些敢于尝试的人，真相晚餐不仅会对人们的外在自我意识产生惊人的影响，也会影响到人们最重要的人际关系。

一个异常晴朗的下午，乔希·米斯纳教授开车从学校接孩子回家。一家人挤在一辆老福特皮卡的前排座位上，3个孩子兴致勃勃地说着一天的学习生活。这是米斯纳每天的幸福时刻。作为“好男人计划”的杰出成员，米斯纳绝对是当代父亲的特殊类型。他完全了解自己想要什么，他对待养育孩子方面比对当传播学教授更认真，并为此感到自豪。

孩子们说完后，米斯纳会讲一个在传播学课堂上进行的练习，话题碰巧就是自我意识。米斯纳突然意识到，测试这一练习的绝佳机会就是盯着受试者的脸。毕竟，他想不出这个地球上除了孩子以外还有谁与自己有这样稳固的联系。尽管他们还年幼，但米斯纳觉得一定会有不错的收获，孩子们擅长准确地说出自己的想法。

“嗨，”米斯纳说，“你们愿意帮我试试这项新练习吗？”

“好呀，爸爸！”7岁的儿子帕克和10岁的女儿贝拉兴致盎然地回答道。

“好，太棒了！”他微笑着说，“那么……你们最讨厌我哪一点？”

米斯纳看到他们在座位上不安地扭动着身体，开始有些担心。“嗯……你很棒啊，老爸！”贝拉首先回应。“对，爸爸，我们一点也不讨厌你！”帕克呼应道。

米斯纳热爱父亲这个角色，也知道这个角色自己扮演得很好。但到底是什么让他们感到不舒服呢？不可能有什么严重的问题，他安慰着自己。

“孩子们，我知道你们不想告诉老爸一些不好的事，但其实不必有任何担忧。我真的很想听听你们是怎么想的。和我说说你们的想法。”

他们安静了好一会儿。“爸爸，”7岁的帕克用怯弱的口气试探着说道，“我不喜欢你大声叫嚷。”

帕克的说话声音都要变了。米斯纳扭头看到儿子的眼里含满了泪水。“这让我觉得你不爱我了，”儿子接着说，“让我想躲到自己的房间里。”

米斯纳感到相当震惊。他拼命地控制住自己的情绪，看看自己的女儿。女儿说：“我也不喜欢你对我发火，让我感到很受伤，只想哭。”

正如前文所讲，我们与自己最亲近的人——配偶、孩子、父母、最亲近的朋友——之间的关系往往更理不清、更复杂，与同事关系相比，这种关系更容易受感情支配。米斯纳意识到，当建设性的反馈来自自己所爱之人时，可能会更伤害自己。但我认为，这恰恰是它如此重要的原因（下一章谈到如何应对难以接受的反馈时，我们会再次提及这一点）。

尽管内心很痛苦，米斯纳还是下定决心要完成自己研究的练习。他深吸了一口气，开始问问题，“我平时因为什么叫喊最多”“这样叫喊让你有什么不舒服”“我该怎么改”。然后，他开始聆听孩子们的答案，并没有感到沮丧或有抵触情绪，尽管（听他说）过程并不容易。

这次谈话标志着一段崭新旅程的开始，这段旅程第一次让他与孩子的关系发生了转变，然后改变了他自己。孩子们的反馈深刻说明了倾听与耐心的重要性。米斯纳对孩子们更有同理心了。如今，对孩子感到失望时，他就会想起自己发火时孩子们会受到多大的伤害。现在，他会更加小心翼翼，注意自己的言行举止。这一富有独创性的练习让米斯纳深受鼓舞，努力在生活中做出许多积极的改变。一次又一次的事例证明，真相晚餐无疑可以产生根本的洞察力。

那么，真相晚餐到底需要怎么做呢？以下是一些说明：

> 联系一位密友、家庭成员或良师益友，这个人要非常了解你，你也希望你们关系更牢固。邀请这个人与你共进晚餐。用餐过程中，让他们说出自己最烦你的一点。但首先，告诉这个人自己为什

么要这么做，回答没有任何限制以及自己不会有抵触情绪，只会敞开心灵倾听。

现在，由于已经有人亲身尝试过这一方法了（就让这句话作为证据：以研究的名义，我没什么事是不能做的），我可以告诉你，答案听上去并不那么让人舒服。我尝试过两次，两次谈话都让我感到极其恐惧，超过看牙医的恐惧。米斯纳的学生通常也是相同的反应。“我一提出这项练习，”米斯纳告诉我，“就能看到他们脸色马上变白，嘴巴张得大大的。”他完全明白，这项练习需要勇气。成千上万的学生现身说法讲述着故事，这项练习让他们越来越明智。

顺便说一句，米斯纳提出在用餐时，即在一顿理想的晚餐时谈话是有原因的。“和某人一起掰面包是件神奇的事情，”他说，“吃饭是一种亲密的活动，包含着对彼此的信任。”另外，坦白来说，令人痛苦的真相比令人意乱情迷的成人饮料更容易被接受。注

如果你愿意为成功付出努力，谈话可能就会比你想象的进行得更加顺畅。多年来，米斯纳整理了许多宝贵的注意事项，用来指导学生完成这项练习。他指出，第一点，心理准备是关键。花时间预想一下可能会说什么，即使遇到最坏的情况也要振作起来。第二，决定好你想要谈“多深入”的内容。我们与对方的关系越亲密，就能获得更多的洞察力，但谈话也会更惊心动魄。

第三，米斯纳警告学生，对方可能还没准备好立刻对你敞开心扉。如果是这样的话，他建议提醒他们这么做是在帮助你成长，而你想要的就是将自己的理解与对方的理解对比一下。这样会使他们与你坦诚相见，而不是小心翼翼，保持客气。然后，米斯纳称，一旦你的晚餐同伴开始分享反馈，你的任务就是保证谈话进行下去。是的，我知道你会非常想尽快停止这一系列提问。但为了让这次练习达到最佳效果，米斯纳建议必要的时候可以通过问问题来理清思绪，就像他第一次与孩子尝试这一练习时那样。

和真相晚餐乍听上去一样可怕的是，了解到自己真心关爱的人对自己的看法时，这是令人振奋（以及大有裨益）的一件事，你可能因此而大吃一惊。也许我不必多说，你也知道本章介绍的所有方法都会产生如此效果。大家通常认为审视内心会更加安全，认为自己可以在温暖的自欺外衣（甚至都未意识到身处自欺欺人的状态）中舒服度日，而这恰恰是人们需要反馈的原因。因此，选好富有爱心的批判者，制订计划，准备好获得新的洞察力吧。

然而，了解到他人是如何看待自己的，不管是通过360度反馈、正确的反馈，还是真相晚餐，都仅仅是通往外在自我意识的第一步。和反馈一样富有启发性的是，如果想将其转化为让自己生活更美好的洞察力，我们就需要拓展一些同样重要和有益的技能：包容地接受反馈、致力于认真思考反馈、明智地做出回应。下一章就来看看如何让反馈发挥作用吧。

---

1. the words of a drunk: Bruce D. Bartholow, et al. “Alcohol effects on performance monitoring and adjustment: affect modulation and impairment of evaluative cognitive control.” Journal of Abnormal Psychology 121.1 (2012): 173–186.

2. infinitely less accurate: Timothy W. Smith, et al. “Hostile personality traits and coronary artery calcification in middle- aged and older married couples: Different effects for self-reports versus spouse ratings.” Psychosomatic Medicine 69.5 (2007): 441– 448.

3. only the subordinates could: Bernard M. Bass, and Francis J. Yammarino. “Congruence of self and others’ leadership ratings of naval officers for understanding successful performance.” Applied Psychology 40.4 (1991): 437– 454.

4. anticipate our future behavior: Tara K. MacDonald and Michael Ross. “Assessing the accuracy of predictions about dating relationships: How and why do lovers’ predictions differ from those made by observers?” Personality and Social Psychology Bulletin 25.11 (1999): 1417– 1429.

5. match for all but three: David C. Funder, David C. Kolar, and Melinda C. Blackman. “Agreement among judges of personality: Interpersonal relations, similarity, and acquaintanceship.” Journal of Personality and Social Psychology 69.4 (1995): 656–672.

6. different aspects of who we are: Simine Vazire and Erika N. Carlson. "Others sometimes know us better than we know ourselves." Current Di-rections in Psychological Science 20.2 (2011): 104– 108. Simine Vazire and Matthias R. Mehl. "Knowing me, knowing you: The accuracy and unique predictive validity of self- ratings and other- ratings of daily behavior." Journal of Personality and Social Psychology 95.5 (2008): 1202–1216.

7. This clever experiment: Sidney Rosen and Abraham Tesser. "On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect." Sociometry (1970): 253– 263.

8. "devised to keep people": Herbert H. Blumberg. "Communication of interpersonal evaluations." Journal of Personality and Social Psychology 23.2 (1972): 157–162.

9. jeopardize our social standing: Charles F. Bond and Evan L. Anderson. "The reluctance to transmit bad news: Private discomfort or public display?" Journal of Experimental Social Psychology 23.2 (1987): 176– 187.

10. social rejection activates: Kipling D. Williams, Christopher K. T. Cheung, and Wilma Choi. "Cyberostracism: Effects of being ignored over the Internet." Journal of Personality and Social Psychology 79.5 (2000):748–762.

11. 这当然不是说内向的人生来就是个糟糕的公众演讲者，而是对一些内向的人来说，公众演讲极具挑战性。

12. asked them to evaluate: Bella M. DePaulo and Kathy L. Bell. "Truth and investment: Lies are told to those who care." Journal of Personality and Social Psychology 71.4 (1996): 703–716.

13. more successful and promotable: Bernard M. Bass and Francis J. Yammarino. "Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful performance." Applied Psychology 40.4 (1991): 437– 454; Mike Young and Victor Dulewicz. "Relationships between emotional and congruent self- awareness and performance in the British Royal Navy." Journal of Managerial Psychology 22.5 (2007): 465– 478.

14. predictor of leadership success: J. P. Flaum. "When it comes to business leadership, nice guys finish first," greenpeakpartners.com, http://greenpeakpartners.com/resources/pdf/6%208%2010%20Executive%20 study%20GP%20commentary%20article_Final.pdf.

15. less likely you are to be self- aware: Fabio Sala. "Executive Blind Spots: Discrepancies Between Self- and Other- Ratings." Consulting Psychology Journal: Practice and Research 55.4 (2003): 222–229.

16. labeled CEO Disease: John A. Byrne, William C. Symonds, and Julia Flynn Silver. "CEO disease." The Training and Development Sourcebook 263 (1994).

17. future for the automaker: Richard Whittington. What Is Strategy — And Does It Matter? Cengage Learning EMEA, 2001.

18. succeeded his father- in- law: William Engdahl. “Who is Pehr Gyllenhammar, and what are the Aspen- Skandia networks?” larouchepub .com, August 31, 1982, http://www.larouchepub.com/eiw/public/1982/eirv09n33- 19820831/eirv09n33- 19820831_043- who_is_pehr_gyllen hammar_and_wha.pdf.

19. “cheeky” and “provocative”: “Volvo cars and Volvo museum exhibited Pehr G Gyllenhammar’s cars,” volvo.cars.com, April 15, 2014, http://www .volvocars.com/international/about/our- company/heritage/heritagenews/ volvo- cars- and- volvo- museum- exhibited- pehr- g- gyllenhammarscars

20. nickname “The Emperor”: Robert F. Bruner. “An analysis of value destruction and recovery in the alliance and proposed merger of Volvo and Renault.” Journal of Financial Economics 51.1 (1999): 125– 166.

21. “an impenetrable mess”: Paula Dwyer. “Why Volvo kissed Renault goodbye,” Business Week, December 19, 1993, http://www.bloomberg .com/news/articles/1993- 12- 19/why- volvo- kissed- renault- goodbye.

22. upped the deal’s projected savings: Ibid.

23. “We didn’t realize Mr. Gyllenhammar”: Ibid.

24. “envious vendetta” against him: Robert F. Bruner. “An analysis of value destruction and recovery in the alliance and proposed merger of Volvo and Renault.” Journal of Financial Economics 51.1 (1999): 125– 166.

25. regularly solicit feedback: The top performing leaders were the top 10 percent and the bottom performing leaders were the bottom 10 percent. Joseph Folkman. “Top ranked leaders know this secret: ask for feedback,” forbes.com, January 8, 2015, http://www.forbes.com/sites/ joefolkman/2015/01/08/top- ranked- leaders- know- this- secret- ask- forfeedback/# b958b9e608fe.

26. socially and professionally rewarded: Susan J. Ashford and Anne S. Tsui. “Self- regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking.” Academy of Management Journal 34.2 (1991): 251– 280.

27. With a rich history: David W. Bracken, et al. Should 360- Degree Feedback Be Used Only for Developmental Purposes? Center for Creative Leadership, 1997.

28. anywhere from 30 percent: David W. Bracken, Carol W. Timmreck, and Allan H. Church, eds. The Handbook of Multisource Feedback. John Wiley & Sons, 2001.

29. to 90 percent: Mark Robert Edwards and Ann J. Ewen. 360 - Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement. AMACOM, 1996.

30. higher- quality homework: Jesse Pappas and J. Madison. “Multisource feedback for STEM students improves academic performance.” Annual Conference Proceedings of American Society of Engineering Education. 2013.

31. subordinates fear the repercussions: Arthur Morgan, Kath Cannan, and Joanne Cullinane. “360 feedback: a critical enquiry.” Personnel Review 34.6 (2005): 663– 680.

32. “[If my 360 tells me] anything critical”: Ibid.

33. 《眨眼之间》一书中文版已由中信出版社于2011年出版。——编者注

34. 如果你对这一模式不太熟悉，可以大致这样理解：询问应该开始做哪些自己没做的事，停止做哪些对自己不好的事情，继续做什么可以取得成功。

35. 超过一瓶之后，你有可能陷入“新泽西贵妇的真实生活”式的桃色事件。

第七章

接收、思考和回应：面对严厉或意外的反馈

> 如果你想从他人的认知中获得信息和进步，但同时又固执己见，谦逊敏感、不爱争论的人很可能会让你一直沉浸在自己的错误中无法自拔。
>
> ——本杰明·富兰克林

多年来我学到了一件事：有时候心理学上最有建树之人同时也是最需要心理学支持的人。我曾在某个学期给一位备受尊重的心理学教授做助教。不幸的是，学生并不认可她的教学能力。他们认为她讲课没有重点，令人困惑，冷漠的态度也阻碍他们学习。我也不得不同意这一观点。学生一次次请求我把他们的担忧告诉教授，但我实在想象不到自己在思维正常的情况下会和教授来一场这样的谈话。这么做可能只会无功而返，甚至可能使情况更糟。

日子已过去数月，我无奈地看着眼前的情形，感觉很痛苦。教授仍坚持在上课，但显然没有用心思，学生与她越来越疏远，慢慢地对她不抱任何幻想了。春天的一个清晨，我收到了教授的一封邮件：

> 一年的工作即将接近尾声了，我想联系几位重要的同事，征求一下反馈。我很欣赏你公正的态度，让我知道自己哪里做得好，哪里需要改进。请安排一次会议，届时我们可以回顾一下你的反馈。

我震惊了。都到这个时候了，她还完全不知道自己在课堂上表现如何，甚至勇敢地做出决定主动寻求反馈。震惊之余，我又感到充满

了希望。教授这是在给我机会，如果做出适当回应的话，我就有机会改善未来几届学生的上课体验了。这可能是一次宝贵的机会，因此我用尽全力想要准备好这次会议。在会议开始前一周，我花了大量时间，力求将学生的看法与自己的观察结合在一起。在我看来，打印好的最终的文稿绝对是经过斟酌的，内容具体而公正。

会议当天早上，我醒来时感到一阵胃痛。站在教授的办公室门外等候，我的手里紧紧握着会议材料，满腔的激情很快转化为恐慌，手心不停地出汗，我把文件放到桌子上，开始了自己的陈述。

“所有学生都认为您学识渊博，经验丰富，但他们有时觉得您难以亲近。”我告诉她。

她眉头一皱。“当然，”我很快接着说，“我毫不质疑您会竭尽所能帮助学生，但同时认为有一些表面的障碍，在阻碍您最大限度地激发他们的学习动力。”我说完，教授眉头皱得更紧了。“比如，一位学生和我提到过有一次，他想更清晰地了解您在课堂上讲的问题，您却只告诉了他书上的页码。他看了之后仍然很迷惑，但不敢再向您提问了，最后只能把问题扔到一边，导致考试时丢掉了两项的分数。”

到目前为止，她看上去明显感到不舒服，在椅子上挪来挪去。看到教授如此挣扎，我更加敬佩她了。因此，我继续往下说，尽可能充满敬意又坦诚地分享自己整理的事例。终于说完后，我长舒一口气，充满自信地等待着接下来的感激之词。

接下来发生的事让我瞬间呆住了。教授把材料还给我，语气平淡地说道：“嗯，不错。但所有这些不都是你一个人的意见吗？”

当时我受到了深深的震撼。她从一开始就没有真正想要真实的反馈，她只想要歌颂版本的反馈：她的课不错，所有学生都爱戴她（尽管这与客观事实大不相符）。

重点是，寻求真相对于拥有外在自我意识是必要的一步，但不是完全充分的一步。为了获得真正的洞察力，人们也得学会如何听到这

一真相，不只是倾听，而是真正听进去。我从没说过这很简单。的确，在指导实践的过程中，我见过每一种对待反馈的消极反应——喊叫、哭泣、沉默、否定（凡是你能说出的反应，都包括在内）。人们往往在误导下试图牢牢抓住美好的自我形象，在听到真相时很容易发怒和反驳（还记得史蒂夫吗），或者设法逃跑（不管是真的逃跑还是不再倾听，选择放弃，或者假装一切都没发生过）。就连自我意识独角兽也犯过同样的错误。但当人们找借口为反馈辩解，或把一切归咎于坏心情或偏见时，只是在伤害自己罢了。毕竟，固执地坚持自己的视角，只从镜子中观察，而不是让光通过棱镜，人们就总是相信自己所看到的。

本章将关注如何有效地接收、思考和回应反馈。通过一种叫作3R模型的方法，我们会了解到如何抵制否定的诱惑，以开放的心态认真倾听困难或意外的反馈。在本章中我们将会了解到，人们听到的反馈可能有几种：可能是批判性的，令人意外；可能是批判性的，却与自己之前的想法一致；也可能是积极的，以一种之前我们从未体验过的方式确认或打开我们的眼界。收到反馈的那一刻，真正的挑战才刚刚开始：要仔细权衡反馈，找到有价值的内容，再决定自己下一步要如何应对（暗示自己应该盲目接受，对听到的一切采取行动，这未免也太过简单了）。无论如何，想要有效地对反馈做出回应，要看我们对自己听到的观点的理解程度，然后整理他人对我们提升洞察力有益的想法。不妨从这里开始吧。

接收、思考和回应

首先来看看弗洛伦丝的故事，引言中提到她是尼日利亚女企业家、政治活动家，同时也是一位自我意识独角兽。她在尼日利亚首都阿布贾的一家油气公司担任经理，很幸运和老板之间保持着非常紧密

而又相互支持的关系。但有一天，老板无意中给了她一些反馈，让弗洛伦丝受到了极大震撼。

弗洛伦丝当时马上要参加一个培训。作为前期准备工作的一部分，培训学校请她的老板填一份调查，描述其工作方法。就在那天，弗洛伦丝坐在老板舒适的办公室里等着他来开会。桌子后方暖色调的墙上挂着几张充满温情的家人照片，她正看得入迷，这时却注意到了别的东西。那是反馈表，老板已经完成了。

弗洛伦丝强迫自己重新把视线拉回到家人照片上来，努力把注意力集中在孩子的可爱的脸上，而不是看一些不该看的东西。在这种方法不起作用时，她开始看手机；仍然不行，她闭上了眼，开始小声地自言自语；担心路过的人看到这一幕会很奇怪，她又睁开了眼睛。最终，弗洛伦丝做了几乎任何处于这种情形的人都会做的事：她偷看了反馈表。有一个问题："你会怎样描述这位培训参与者？"下面是她老板的回答："很有野心。"弗洛伦丝惊呆了，这可不是什么好反馈。

一般对于西方人来说，这一反馈没什么问题。实际上，这个评价听上去还像是称赞。但尼日利亚有许多影响深远的社会规则，这些规则规定了谁"可以"有野心，这类行为只有男人才可以拥有。对女性来说，有野心意味着想取得事业成功，自己赚钱养活自己，而这违背了社会对她的期待（作为一名母亲、妻子以及家庭主妇）。因此，一个有野心的女性在人们看来自大、自负、傲慢，故意逃避自己本该扮演的角色。

弗洛伦丝受到了相当大的震撼，甚至已经不打算假装自己没看过这张反馈表了。多年以来，她从未觉得自己自大或傲慢。但在这一警钟时刻，她意识到有个选择，自己可以进入抵制模式，也可以把这件事当作获得洞察力的一次机会。尽管这么做并非易事，但弗洛伦丝决定追踪这一惊人的新数据，最终让自己更加勇敢和明智。作为一名自我意识独角兽，她对待这一过程的方式完美诠释了3R模型。这也是我多年来一直使用的一种方法，它可以帮助他人（坦白讲，还有自己）

在如何接收、思考和回应反馈方面控制自己。这一过程有助于人们把自我和先入为主的想法先放到一边，只专注于眼前的信息，抵制自己“战或逃”的本能反应，把该反馈转化为获取自我意识的机会。

这一过程首先是接收反馈。不管是否情愿，弗洛伦丝刚刚已经完成了这一步。尽管得知他人认为自己有野心后感到很震惊，但她决定不能再被个人情绪所左右了。她停了一会儿，深吸了一口气，内心问自己现在感受如何。她承认：我很沮丧，但不管怎么说，这一反馈对我也许是有价值的。在老板的反馈中探索潜在的洞察力，这一简单而有力的决定不禁让弗洛伦丝思考：我做了什么导致他如此看我？这个问题很快将她从被动转为主动，也把谈话从一场艰难的试验变为一次调查真相的任务。

但接收反馈并不意味着被动地倾听，而是要通过主动问问题寻求理解。这不仅会为人们提供更多的信息，也会防止人们突然大发雷霆，或无意中陷入自我否定。因此，弗洛伦丝集中精力，冷静地问了老板一系列问题，“当您说我‘很有野心’时，您能多告诉我一下其中的含义是什么吗”“您能给我举几个例子吗”“您第一次注意到我有野心是什么时候”。老板回答时，她飞快地在笔记本上记下，以便事后回顾。弗洛伦丝向老板表达了感谢，回到自己的办公室。

接下来几天，弗洛伦丝的脑海里不断回想着老板的反馈。毕竟，当自己仍被个人情绪所左右时，她无法弄清楚反馈的含义，更不用说有针对性地采取行动了。有趣的是，说到思考反馈（3R模型的第二步），自我意识独角兽们都明智地抵挡住了诱惑，拒绝立刻投入其中。大多数独角兽称，在听完一些真正意外或令人沮丧的话之后，会给自己几天甚至几周时间来恢复活力。

很快弗洛伦丝就做好了准备，要弄明白这一奇怪的反馈意味着什么以及如何做出回应。为了实现这一目的，她问了自己三个问题。首先，我理解这一反馈吗？尽管已经没有当初听到反馈时那么沮丧了，但她还是不知所措。因此，她决定与几位富有爱心的批判者谈一谈，

收集越来越多的真实反馈，直到明白老板到底想要告诉自己什么为止。尽管弗洛伦丝本能地把这一反馈贴上“负面”的标签，但她很快了解到富有爱心的批判者有着更微妙的看法。的确，她的自信有时会导致自己与他人产生摩擦（起码刚熟悉时会这样），但慢慢熟悉之后，人们就会明白她既不专横也不固执，自我肯定倒是让她具备了独特的优势。

这不禁让弗洛伦丝接着想问：这一反馈将会如何影响我长期的成功与幸福？记住，不是所有的反馈都是准确或重要的。我之前提过，自我意识独角兽对于选择自己要接受什么样的反馈极其挑剔。毕竟，罗马哲学家马可·奥勒留也提醒过世人：“但凡我们所听，只是观点，而非事实。但凡我们所见，只是视角，而非真相。”为了弄明白哪些观点是值得倾听的，一条黄金法则就是看一种特定行为的普遍性。来自一个人的反馈是一种视角，来自两个人的反馈是一种模式，但来自3个或更多人的反馈很可能就是你能得到的真相了。弗洛伦丝已经从许多人那里明确听到关于自己“有野心”的看法。她意识到，尽管有着不利的文化内涵，但实际上这一反馈并不会对自己长期的成功产生负面影响。如果有的话，它反倒会帮助自己实现目标。

这一领悟驱使着弗洛伦丝提出最后一个问题，针对这一反馈，我要采取行动吗？如果想，该怎么做呢？有时，即便我们对反馈已有所了解，也十分了解其重要性，但可能还是决定不要立刻做出回应。因为一旦做出特定改变，我们不知道所付出的努力和时间会不会获得足够的回报。

弗洛伦丝决定要回应反馈（3R模型的最后一步），但可能与你预想的方式有所不同。这一过程让她发现，即使在本国的文化背景下，身为一名女性，自己也不必羞怯。她开始意识到，自己既谦逊又自信的独特品质实际上并不是什么缺点，而恰恰是帮助自己实现伟大事业的特质。尽管她总会考虑他人的感受和情感，但还是要按自己的方式去生活。

因此，她没有改变自己，而是决定改变叙事方法，首先就从她自己的叙事方法着手。意识到自己的野心不是缺点之后，她便抛开对该词的文化偏见，欣然接受了它。“总会有人说‘别爬太高，你会跌得很惨’，”她说，“但我从此再也不听他们的了。”

弗洛伦丝在机缘巧合下偷看了一张纸上的反馈，便开始有了之后的一系列发现。这些发现不仅提升了其外在自我意识，也为其发展打下坚固的基础，给人们留下了更深刻的印象。她的故事是很有说服力的一堂课：如果我们能精准地接收反馈，勇敢地思考反馈，带着目的回应反馈，就能在最不可能的地方发掘出不可思议的洞察力。

自我肯定：不只做个斯图尔特·斯莫利㊟

当你想象一位象棋大师时，脑海中会浮现出什么画面呢？可能是某个安静、严肃的人；可能是鲍比·费舍尔的样子，面对棋盘弓着腰思考；也可能是一副很用功的样子，穿着高领毛衣，配上一身花呢夹克外套，眼前是一台超级计算机。不管心里想的是什么形象，你脑海当中这位象棋大师的性别是什么呢？很有可能，这位大师是一位男性。在这一点上，大多数人也和你一样。这便是许多无意识的刻板印象之一，就连最开明的人也会不自觉地有这种印象。尽管许多人都会意识到，自己对他人抱有一定的刻板印象，但通常因为缺乏洞察力，从而形成一种更令人惊讶的印象：人们对自己和他人如何看待自己持有偏见。不管对其是否了解，我们都拥有这种倾向。

但这些刻板印象与应对反馈、提升外在自我意识有什么关系呢？简单来说，在自身安全感受到冲击的领域，接收到令人难以接受的反馈，就像刀子一样扎人。鉴于弗洛伦丝从老板那里得到的反馈（起码一开始）是重要且出乎意料的，有时反馈会是重要且肯定的。换句话说，它指出了人们已知的缺点。不幸的是，指出这些缺点会让人们感

到气馁、无助或完全放弃。我们马上会学到一种简单的方法，给自己接种可以预防这种反应的疫苗。首先，让我们一起来看看这些自我限制的观念会有多大的危害。

2014年，美国心理学家汉克·罗斯格贝尔和凯蒂·沃尔西弗想要了解这种“大多数棋手是男性”的刻板印象，会不会影响到女性棋手的发挥。[注]根据美国国际象棋联合会的资料，他们分析了来自不同小学、初中和高中的学生参加国际象棋锦标赛的数据，试图寻找男女学生面对不同性别的对手时的表现模式。不出所料，相比和其他女性对阵，女棋手在遇到男棋手时的表现要糟糕得多，足足相差20%[注]。为什么呢？当人们对自己的能力存在消极的刻板印象时，在这里，指的是女孩对“男孩子更擅长下棋”的刻板印象，对证实这种观念的恐惧便会成为自我应验的预言。甚至在没有收到任何反馈之前，就已经如此。

这一效应被心理学家克劳德·斯蒂尔和约书亚·阿朗森称为“成见威胁”[注]，已被许多有成见的群体在多个领域证实。在两人的一项研究中，非裔美国学生被告知一场标准测试是测量智力的标准。有一种普遍的成见认为，他们不如那些欧裔美国同学，测试结果正是如此。但当学生没有得知这场测试会测量智力时，两组受试者的得分相差不大。在另一项研究中，研究人员提醒那些大学运动员（他们经常被视为学渣）身上有着“运动员”的特质，他们的美国研究生入学考试（GRE）分数比那些非运动员大学生要低12%。[注]

成见威胁不仅会损害个人在测试或能力上的表现，还会严重阻碍人们取得长期的成功。女性大量涌入职场已有几十年时间，但在科学领域，性别差异却一直存在（尽管男女在学术能力上并无固有差异，但在美国，有关科学和工程方面的职位中，女性仅占22%）。[注]许多解释都把重心放在文化期待或规范之类的事情上。但在谢丽尔·桑德伯格出版《向前一步》[注]（*Lean In*）10年之前，乔伊斯和戴维·杜宁就发现了另一影响因素。他们让男女大学生评价自己科学推理的能力。[注]几周过后，他们邀请这些学生参加一项据称与科学推理无关的研究。

结果显示，女性对自己能力的评价与男性相比平均要低15%，不管自己在测试中表现如何。这些发现表明，女性自我设限的观念以及之后的职业选择，很有可能是科学领域出现性别差异的重要原因。

但好在我们可以使用一种简单的干预手段，来抵制自我设限效应，即克劳德·斯蒂尔称为“自我肯定”的过程。当面对的反馈来自存在自我设限观念的领域时，花几分钟提醒自己，除了被否定的方面，我还有其他重要特质，这会增强人们的“心理免疫系统”。[注]比方说，努力拼搏了一年还是没有完成业绩，而这时马上要进行绩效评定了。要应对这一迫近的威胁，一个方法就是记住自己是一位有爱心的父亲/母亲，或一名尽职尽责的社区志愿者，或一位称职的朋友。

这话可能听上去有些过于简单或不切实际，但我可以向你保证这一方法有科学依据。例如，美国心理学家杰弗里·科恩指导一组7年级的非裔美国学生（都有成见威胁的倾向），让他们在学期开始前用短短10分钟写下对自己来说最重要的价值观。学期结束时，70%的受试者比没有接受这项练习的人取得了更高的成绩。这一进步导致不同种族学生之间的学习差距缩小了40%。[注]有趣的是，甚至还有证据表明，肯定自我让人们对威胁的反应速度变慢，这种做法降低了荷尔蒙皮质醇水平[注]，有助于我们更理智地思考，不会丧失对全局的掌控。[注]

如果你看过艾尔·弗兰肯在综艺节目《周六夜现场》中所打造的斯图尔特·斯莫利的形象，自我肯定过程可能会在你脑海中唤起这样的形象：一个又矮又胖、身穿黄色毛衣的男子站在镜子面前，用一种单调的声音不断重复着：“我很棒，我很聪明，该死，大家都喜欢我。”从表面来看，不顾一切地说自己很棒不就是“感觉良好效应”吗？自我肯定会导致我们对严厉的反馈不屑一顾，还是极力为反馈辩解呢？

这一想法远非真相。尽管斯图尔特·斯莫利这一人物的存在也许让《周六夜现场》的收视率不断攀升，但其滑稽的表现却给科学的自我肯定帮了倒忙。严谨的科学研究通过实践清晰地表明，自我肯定不会

让人们听到的变得碎片化，反倒会让我们对困难的反馈保持更加开放的心态。[注]为了自我肯定而自我肯定，可能就会踏入“感觉良好效应”的陷阱。策略性地运用自我肯定来给自己鼓劲儿，就能帮助我们听到难以接受的真相。[注]研究学者戴维·谢尔曼认为，自我肯定会使人们“更容易接受令人痛苦而难以接受的想法”。[注]毕竟，当我们能从更全面的角度想起自己是谁的时候，就能更理智地看待那些看似有威胁的信息。

几年前，我亲自领悟到了这一点。在开始写作本书的时候，我已经准备好去参加一个高中朋友组织的节日派对。说得委婉一些，那天我过得很糟糕。和许多我知道的作家一样，写书时，我会陷入极度兴奋和极度自我怀疑两种截然相反的情绪中。（我丈夫称之为“作家双相障碍”）。此前，我一直忙于整理本书的几大核心部分。那周的前几天，经历了无数次错误的开始后，我终于拼凑出一些想法。但由于担心这些想法不可行，我把它们拍下来发给了一个在出版社工作的朋友，看看他有何高见。

令人害怕的是，他比我想象的要淡定很多。因为当时我已深感不安，他的评论让我陷入更深的自我怀疑。更糟的是，收到反馈后不到一个小时，我就要赶去参加派对。那一个小时我非常愤怒，一直在想自己到底该不该去。我想，让它见鬼去吧！去参加派对，起码在几个小时内能暂时忘了这件事。

走进温馨、惬意的酒店，窗户上满是雾气，唱机里播放着圣诞颂歌。我看到一张张多年不见的熟悉脸庞，内心欢欣雀跃。要知道，我的高中生活是一段非常耀眼的经历（希望你的储物柜里没有塞满各种优异成绩单和戏剧邀请函，不然我说的话就要站不住脚了）。整个晚上都在与老同学追忆过去，这正是我需要的。出乎意料的是，那晚我一次也没想过关于书的事。

当天晚上回到家，甜蜜又有些惆怅的情绪塞满心间。中学时代的快乐来得多么容易，我有些惆怅地回忆着。同时，我发现自己对写作

困境有了一种乐观的看法。高中时的自己从不会在挑战面前畏缩，现在的自己为什么要逃避呢？那晚我迷迷糊糊地睡着了，暗暗下定决心，第二天我一定会搞定烦人的写作，不管问题是什么。那晚是我很久以来睡得最舒服的一次。

第二天早上，我从床上爬起来，端着咖啡走到自己的办公室。和之前的几天一样，我依旧充满恐惧。我不停地告诉自己，我会搞定的。就在马上要坠入充满绝望的反刍深渊时，灵感来了。突然之间，我对这份材料有了一种新的想法，这种想法更合理。那天结束时，我把修订版发给朋友看。令我极其欣慰的是，他对这些内容很满意。我意识到，那场派对不只是与老朋友度过愉快的一晚，它让我更加肯定自我，有助于我理性地看待朋友的反馈——这一反馈挖掘出自己最深的恐惧和不安。这种自我肯定使自我设限陷入困境，也激励我再一次直面挑战。

抛开我个人的经历不说，许多研究人员最近发现，追忆过去确实是实现自我肯定的一种有力的途径。比如，美国研究学者马修·维斯与同事对一群主修心理学的大学生进行了研究，对其在分析推理测试中的表现给予负面反馈之前，让他们回忆一次积极的经历。那些进行过回忆的学生对反馈结果没有那么抵制。有悖常理的是，他们也不太可能对自己的能力有自欺欺人的想法。[注]其他研究表明，追忆过去还会减少反刍[注]，提升幸福感。[注]

因此，不管是通过唤起过去来自我肯定，还是想起自己最重要的价值观，你都可以抵制威胁性的反馈，更开放地聆听反馈。但不管采用何种方法，研究已经表明，在获得威胁性的反馈之前进行自我肯定是最有效的方法。[注]虽然这种反馈有时会偷偷靠近我们（就像弗洛伦丝所经历的那样），但有时也可以预测，尤其是当我们已经按照自己的方式找到它时。因此，当你知道困难的反馈即将来临，首先要花几分钟时间振作起来。把自我肯定当作一张保险单：你听到的可能不会是一场灾难，但如果是，你也有保险护身，不必忧虑。

与生俱来的缺陷：当改变并非一种选择时，该如何是好?

美国企业家李维·金在爱达荷州乡下的一个小农场出生长大。大学期间，他在一家电子标牌制造公司打工挣学费，毕业后不久便创立了一家自己的标牌公司。23岁时，李维在赚取足够利润的前提下卖掉了公司，接着创立了一家金融服务公司。但几年后，一个看似无害的举动使他踏上职业生涯最艰难的也是最重要的路——寻求洞察力之路。

当时李维刚刚解雇了一名新来的销售代表，因为这个人犯了一个他认为再明显不过的错误。李维的商业伙伴曾经是该销售代表的老板，对他的做法存有异议。两人都认为自己是对的，对方是错的。最终，这次争执演变为一场关于谁是更好的领导者的争论。双方决定用实验来解决问题：他们分别进行360度评估，从团队那里了解真相，然后对比各自的发现。结果出现前，李维确信自己胜券在握。

但真相并没有那么美好。在许多标准上，团队给予他的评价比他自己期望的要低很多。更糟的是，那些李维自认为最擅长的事，比如沟通，却是团队认为他做得最差的事。这次事件对李维来说是一个转折点。李维意识到他可以（用他的话说）“继续这样，甚至成为一个更浑的混蛋，也可以了解一下自己到底哪里做错了”。他选择了后者，开始尝试进一步了解自己的沟通风格和领导作风。

阅读了大量关于人脑科学和沟通的书籍之后，李维慢慢得出了充满说服力的结论：不管付出多少努力，他可能永远也不会成为极具个人魅力的人。他发现，自己天生就不是这样的人。这时你可能在想，我接下来要说的是李维如何冲破这一阻碍，进行自我调整，从而成为一名沟通大师的。但事实并非如此。相反，李维接受了自己永远不擅长沟通的事实，他自己也并不介意这一点。

但这样做是明智的吗？有了这些认知之后，难道不应该更加努力改变吗？真相就是：在从镜子到棱镜转变的过程中，人们有时会发现一些难以改变的事情，即与生俱来的缺陷。管控个人缺陷的最佳方法有时并不明确，但第一步一定是坦然接受自身的缺点，然后向他人坦率承认这些缺点。有时，我们只要做出一些微小的改变，就会有很大的回报。有时，我们能做出彻底的改变。但有时，正如在匿名戒酒会中说的那样，正确的反应是接受那些自己无法改变的事情。这正是李维所做的。

有了这一深刻认知后，李维觉得是时候向团队坦白了。因为下属对自己做了360度测评，李维知道他们想知道结果如何，不管怎样他都想把这一切公开化。因此，李维召开了会议，会议开始时他对下属的反馈表达了感谢。然后解释自己是如何得出以下结论的：就算他努力学习社交技能，也不会得到有益的回报。“将来，我不太可能会问候各位早安，”他告诉大家说，“我会忘记你的生日。你有了孩子，我也不会记得向你祝贺。”一种不祥的预感笼罩着会议室，下属们在想老板到底为什么要告诉大家这些呢？这些话又意味什么呢？

李维仿佛读懂了他们的想法，接着说：“但我真的关心你们，来自内心深深的关心，现在我告诉你们我会如何表现这一点。例如，给你一个安全的工作场所、确保你得到应得的报酬、确保你在工作中找到意义。这些是我能向你们承诺的。”

让李维感到极其意外的是，公开承认这些新的真相，竟取得了令人难以想象的成功。如今，团队知道他已经明白了自己最大的缺点，也不再把他视为“一只25岁骄傲自大的废物”了。他们甚至在李维表现糟糕的情况下还能发现其中的笑点。一天，结束全部会议后不久，李维想和人力资源兼财务主管简短聊几句。他打算在这位女主管面前说些赞美的话，恰好注意到她衬衫的袖子上有朵花的图案。“衬衫不错。”李维试着说道。

“好奇怪啊，”她回答说，“你平常都不会关注我穿了什么。”

“那是因为你穿得不好看，平常你只穿普通的旧T恤。”李维说完，女主管忍不住大笑起来。

李维接收360度反馈已有10年之久了（其间创立了5家更成功的新公司）。他发现，承认缺点，经常允许团队拿自己的缺点开玩笑，会帮助自己达成全新的成功。例子就摆在眼前，目前他的商业信贷和融资公司的资产净值在不断攀升。他的公司的客户的数量在科技领域是史无前例的，这从一方面有力地证明了李维的领导能力。以上事例说明，在遇到出乎意料的批判性反馈时，尽管做出改变通常是不错的选择，但它不意味着是唯一的选择。有时，拥有自我意识仅仅意味着向同事、下属、朋友及家人承认自身的缺陷，同时设定自己行动的期望值。正如他们所说，当人们对自己无力改变的事情放手时，就会有更多的精力专注于改变自己力所能及的事情。

意外的积极反馈

到目前为止，我们已经看到了许多例子，都是关于人们学习如何应对令人不安的反馈的。但值得一提的是，构建外在自我意识并非总是关乎了解自己不擅长的事，也关乎了解自己的长处、技能和贡献，以及如何充分利用这些洞察力以取得更大的成功。在了解他人如何看待自己的真相的过程中，人们有可能遇到令人不悦的意外，同样有可能遇到令人欣喜的意外。

几年前我有过一次经历，完美诠释了当我们收到意外的积极反馈时会发生什么。在向一群公司老板讲授策略课程时，我遇到了汤姆。汤姆自称典型的内向之人，不擅于“与人友好相处”。他告诉我，尽管自己热爱工程学，但在目前的岗位上感到停滞不前，毫无成就感。我问汤姆如果可以选择，自己想做哪一种工作。他想了一会儿，说自己也不知道，但确信的一点是，自己在理想的工作中不会升职。“大家就

是不听我的，”汤姆实事求是地说，“我的影响力不够。”当我问及原因时，他只是耸耸肩，说工程师通常都不擅长那些“与人打交道的事”。

“不如让我观察一周，然后告诉你我是否同意你的看法吧？”我主动提出这一点。汤姆表示赞同，我们达成约定。

在最后一个共度的晚上，整个班级举行了一个精心设计的团队建设活动。他们聚集在巨大的酒店宴会厅，周围堆满了建筑器材，包括PVC管材、木材、锤子、梯子等。任务就是要搭建一个设备，将一块大理石从房间的一侧移到另一侧。任务一开始便陷入困境。这些老板一直习惯地认为自己是房间里最聪明的那个人，现在却要倾听每个人的想法。这项任务毫无进展，我能看出来，随着时间一分一秒过去，这些人也越来越沮丧。

突然，我听到一个响亮而自信的声音。让我大吃一惊的是，那是汤姆。他爬到最高的那节梯子上，笑得合不拢嘴，很明显已想到了如何解决难题。考虑到汤姆曾告诉过我他的交际能力很差，所以我为可能到来的灾难做好了准备。“好了，”他开口说道，“很多人都知道我有工程学背景。我并非无所不知，但现在确实有些想法。来听听这个怎么样……”

就这样，氛围发生了转变。大家开始倾听，而非议论；开始合作，而非争吵；开始投入，而非退缩。他们完成这项任务的速度比我原本预测的要快得多。

我坐在那里，看到充满活力的团队成员抢着和汤姆握手、击掌，完全傻眼。后来，我跑向汤姆，抓着他的肩膀大喊：“汤姆，你知道自己刚刚做了什么吗？！这是我整个星期以来看到的最有影响力的事例，没有之一！”让我更惊讶的是，他回过头茫然地看着我，不知道自己刚刚做了什么赢得了如此真挚的赞美。

剩余的时间，我和汤姆都在聊天。看到他努力接受自己全新积极的一面，我明白了很重要的一点：意外的反馈通常会让我们看到自己

不知道的长处。尽管这一新信息起初让他陷入自我怀疑（毕竟，他的整个职业生涯都让他认为自己无法影响他人），但透过棱镜而非自己的影子观察，汤姆得以看到一个更丰富、更完整的自我形象。他一直都是天生的领袖，只是需要一点帮助来看清自己本来的样子。汤姆感到自己变得更专注了，不只在职场中，在生活中同样如此。“你知道吗？我要申请升职了，”他告诉我，“我觉得自己能胜任。”他确实做得很出色。

虽然汤姆的优势让人惊喜，但有时局外人的视角让其更能看清自己的长处，人们都希望自己拥有这种积极品质，有助于自己做出更加自信的决定。凯尔西是一位自我意识独角兽，在其职业生涯的前8年一直从事地质工作。但每过一个月，他想成为一名教师的兴趣就越发浓厚。最终，他再也无法抑制这种冲动，辞掉工作，申请攻读教育硕士。

当把这一决定告诉朋友和家人时，他们的反应让他感到很意外，也很感激。他们说起来滔滔不绝，“你一定会是名伟大的老师”，“你那么有耐心！要是我的孩子在你的班上，我得有多幸运啊”。好像这样验证还不够，社区一位不太熟悉的邻居知道消息后也跑来告诉他这是一个非常明智的决定。尽管大家从没见过凯尔西教书，但看上去他早已名声在外。

起初做决定时，凯尔西不知道这一决定是否正确。他猜想自己有成为优秀教师的潜质，但怎样才能确定这一点呢？邻居和朋友的反馈给了他信心。他想如果人们这样看待自己，那现在更要好好努力，不能辜负大家的期望。如今，凯尔西已经成为一名出色的中学科学老师，深受学生爱戴。

正如本章开头富兰克林的那句名言所说，如果我们“从他人的认知中寻求信息和取得进步”，就会出现多种结果和潜在做法。在得到一些出乎意料的批判性反馈时，我们可以像史蒂夫那样做出改变，像弗洛伦丝那样重塑反馈，也可以像李维那样坦然面对，选择接受。当得到

一些确定的批判性反馈时，即让之前的不安定感和脆弱感更加强烈的结果，我们可以通过自我肯定进行有效疏导，尽量让这一缺陷给自己事业和生活带来的影响最小化。得到出乎意料的积极反馈时，我们可以欣然承认，像汤姆那样进一步发挥新发现的长处。最后，就像凯尔西那样，确定的积极反馈会给我们信心，让我们继续自己已选择的道路。

无论反馈令人感到多么意外、沮丧或满意，思考、回应比其他做法要好得多。美国著名作家玛丽安娜·威廉森曾经说过："要有勇气……才能忍受自我发现的剧痛，而不是选择……会持续余生的无意识的钝痛。"最成功、最有成就感和最有自知之明的人绝对不会满足于这种钝痛。他们会掌控大局，勇敢地用自己的方式寻求真相，了解真相，利用真相来完善自我，他们始终都知道，这种偶尔的自我发现的剧痛绝对是值得的。

---

1. 斯图尔特·斯莫利，美国综艺节目《周六夜现场》（Saturday Night Live）中的角色，总是事先准备好鼓舞士气的套话，进行虚伪的自夸。——译者注

2. performance of female chess players: Hank Rothgerber and Katie Wolsiefer. "A naturalistic study of stereotype threat in young female chess players." Group Processes & Intergroup Relations 17.1 (2014): 79– 90.

3. 然而，为了呈现这一效果，他们不得不安排女棋手面对水平中、上的男棋手。

4. dubbed stereotype threat: Claude M. Steele and Joshua Aronson. "Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans." Journal of Personality and Social Psychology 69.5 (1995): 797–811.

5. scored 12 percent lower: Thomas S. Dee. "Stereotype threat and the student-athlete." Economic Inquiry 52.1 (2014): 173– 182.

6. women hold only 22 percent: National Science Report, 2000, as cited in Joyce Ehrlinger and David Dunning. "How chronic self- views influence (and potentially mislead) estimates of performance." Journal of Personality and Social Psychology 84.1 (2003): 5.

7. 《向前一步》一书中文版已由中信出版社于2013年出版。——编者注

8. ability to reason about science: Joyce Ehrlinger and David Dunning. "How chronic self-views influence (and potentially mislead) estimates of performance." Journal of Personality

and Social Psychology 84.1 (2003): 5–17.

9. “psychological immune system”: Daniel T. Gilbert, et al. “Immune neglect: A source of durability bias in affective forecasting.” Journal of Personality and Social Psychology 75.3 (1998): 617–638.

10. 40- percent reduction: Geoffrey L. Cohen, et al. “Reducing the racial achievement gap: A social- psychological intervention.” Science 313.5791(2006): 1307– 1310.

11. it reduces our levels: J. David Creswell, et al. “Does self- affirmation, cognitive processing, or discovery of meaning explain cancer- related health benefits of expressive writing?” Personality and Social Psychology Bulletin 33.2 (2007): 238– 250, p. 242.

12. 在一项研究中，完成自我肯定练习的乳腺癌一期和二期患者，在整整3个月后，与那些没有做该练习的患者相比，她们能更好地应对压力，甚至症状也大为减轻。

13. open to difficult feedback: Clayton R. Critcher and David Dunning. “Self- affirmations provide a broader perspective on self- threat.” Personality and Social Psychology Bulletin 41.1 (2015): 3– 18.

14. help us hear tough truths: Brandon J. Schmeichel and Andy Martens. “Self- affirmation and mortality salience: Affirming values reduces worldview defense and death- thought accessibility.” Personality and Social Psychology Bulletin 31.5 (2005): 658– 667.

15. “more open to ideas”: David K. Sherman and Geoffrey L. Cohen. “The psychology of self-defense: Self-affirmation theory.” Advances in Experimental Social Psychology 38 (2006): 183– 242.

16. less likely to hold delusional: Matthew Vess, et al. “Nostalgia as a resource for the self.” Self and Identity 11.3 (2012): 273– 284.

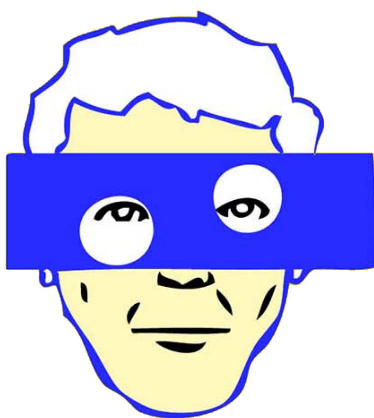
17. reminiscing reduces rumination: Sander L. Koole, et al. “The cessation of rumination through self- affirmation.” Journal of Personality and Social Psychology 77.1 (1999): 111–125.

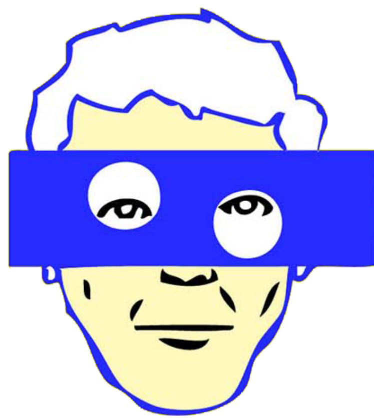
18. increases well- being: Fred B. Bryant, Colette M. Smart, and Scott P. King. “Using the past to enhance the present: Boosting happiness through positive reminiscence.” Journal of Happiness Studies 6.3 (2005): 227– 260.

19. before getting threatening feedback: Clayton R. Critcher, David Dunning, and David A. Armor. “When self- affirmations reduce defensiveness: Timing is key.” Personality and Social Psychology Bulletin 36.7 (2010): 947–959.

第四部分

集体自我意识





第八章

构建团队自我意识：领导者、坦诚反馈和持续性

> 真相无可辩驳，恶意可以攻击它，无知可以嘲笑它，但归根结底，真相就是真相。
>
> ——温斯顿·丘吉尔

迈克出现在门口时，经理面带微笑地看着他。迈克是名航空工程师，才华横溢，是这位25岁经理招聘的第一名员工。没用多长时间，经理就越来越喜欢他了。

“迈克，”他说，“看见你真好，进来吧。最新的协调表带了吗？”

“带来了，”迈克说着，用力地把表格拍到桌子上，“但在你提出任何改动之前，我只想告诉你，我要辞职。”

经理惊呆了。一直以来，他都向迈克传递着他注重细节和追求卓越的想法，同时不遗余力地帮助迈克解决工作上面临的所有挑战。“什……什么？为什么要辞职？”他结结巴巴地说道，脸上的笑容不见了，代之以恐慌。

“因为你要把我逼疯了！”迈克说，“这已经是我第14次修改了！”

“但我只是想——”

“当前的效益正在下滑，经理，”迈克说，“我只是觉得如果离开的话，对双方都有好处。”

经理感到极为震惊，几乎说不出话来。“我不希望你离开，”他恳求着，“我能做些什么让你留下来呢？”

还没等经理说完，迈克就大喊道：“不！我必须离开你！”然后突然走掉了。这位惨遭拒绝的经理意识到自己的管理出了问题，他无助地望着窗外。

过了几天，这名经理问迈克是否愿意说出自己到底哪里做错了，迈克告诉了他，包括折磨人的细节。很明显，这位年轻的领导者有一个很大的问题，他吹毛求疵的管理风格越过了微观管理的界限：似乎认为自己的方式就是唯一方式。他一直在尝试教会迈克完全像自己一样思考、工作，甚至希望他和自己一模一样。尽管迈克想要向他学习，但他肯定不想成为和他一模一样的人。

这名经理永远忘不了这一反馈。尽管听上去令人难以接受，但事实证明，这无疑是一次警钟时刻，标志着他踏上一段不可思议的旅程。这名当年25岁的经理艾伦·穆拉利成为一位自我意识独角兽，也将是未来的首席执行官，他挽救了两家美国最具代表性的企业——波音公司和福特汽车公司。

2012年，在母校堪萨斯大学的毕业典礼上，穆拉利发明了一个术语“宝石”，用来形容那些意外的洞察力时刻，这些时刻挑战了自己是谁的观念。“一块宝石，”他解释道，“指的是一种学习方法，能够让我们重新评估自己在做什么。”而穆拉利那天从迈克那里得到的宝石就是，试图把员工塑造成另一个自己的做法是错误的。作为一个领导，他的角色并不是控制下属的一举一动，而是帮助下属，为他们创造机会，教会他们正确的方法，允许他们犯错，让他们对自己的行为负责。

穆拉利讲述这段故事时，抓着我的胳膊开心地笑着。他感叹道：“在管理生涯初期，迈克便让我意识到这一行为，我真幸运！你能想象如果几年来或者几十年来都没人告诉我这一点的话，那会怎么样吗？这是多大的礼物啊！”

截至目前，我们已经从个人层面了解了自我意识。在本章中，我们将探索拥有自我意识的团队和组织是什么样子，你作为领导者要怎

么做才能使团队和组织拥有自我意识。正如穆拉利在年轻时学到的那样，这样的团队首先要有一名拥有自我意识的领导者，致力于让团队和组织都关注洞察力。实际上，穆拉利认为这种培养集体意识的热情，是其事业取得巨大成功的关键因素之一。他告诉我："每次当你发现一些东西不适合自己、团队或组织时，你便拥有了一块宝石。这块宝石为人们指明了努力的方向。我真的想不出有什么比这一点更激动人心的了。如果你不知道正在发生什么，那才是真正令人害怕的。"

本章也会帮助你在自己领导的团队或公司中发现这样的"宝石"。尽管我们会把注意力主要放在职场中的团队，但你同样有可能在职场之外找到其他的应用场景：直系亲属大家庭、宗教或社区团体、学校项目、家庭教师协会、车库乐队、啤酒联赛冰球队等。（顺便说一句，如果你在正式或非正式的领导位置上，我会在下一章向你介绍如何应对缺乏自我意识的老板和同事。）不管你领导的是什么样的团队，有一名下属还是1 000名直接下属，都不可能一拍脑袋让大家不顾对方感受、坦诚对待，以此来培养集体意识。实际上，在没有打好基础的前提下，你可能会发现眼前的麻烦比刚开始的还要多。尽管很少有团队一开始便拥有自我意识，但施以正确的方法，大多数团队是可以建立自我意识的，并收获这种洞察力带来的丰厚回报。

福特公司的重新崛起

2006年11月清晨，天气寒冷，福特汽车公司总经理马克·菲尔茨来到位于美国密歇根州迪尔伯恩市的公司全球总部，径直走到11楼的雷鸟会议室。他估计，自己有50%的概率会在今天离职，不再担任美洲地区的总裁一职。

当时，福特公司濒临破产。由于生产周期过长，汽车质量骤降，人工成本太高以及燃油价格日益上涨，福特公司的商业模式越发难以为继。公司在国内市场和国际市场上都失去了竞争力，在过去15年里

丢掉了25%的市场份额。注但这些失败绝不是因为领导者不作为而造成的。

44岁的董事长兼首席执行官比尔·福特4年前接管了大权，极力挽救曾祖父创办的公司。他聪明，有过人的洞察力，为人谦逊，工作尽职尽责，这似乎与其显赫的成长背景有些不搭调。比尔在2001年承担起这份重任时，承诺让公司在5年内的收益达到70亿美元。尽管同年公司就开始赢利，但截至2006年，福特公司仍面临历史上最严重的年度亏损——大约170亿美元。经过5年艰苦卓绝的奋斗（5年间比尔从未拿过任何薪水），最终，他不得不面对现实：靠自己是不可能挽救公司的。

实际上，整个公司的问题比表面看上去的问题要多得多。商业模式存在缺陷，未能很好地应对日益激烈的全球竞争，而这仅仅是大病来前表现出的症状而已。美国知名记者布莱斯·霍夫曼在《美国偶像》（*American Icon*）一书中这样描述道：

> 比尔·福特发现自己无法克服一种根深蒂固的野心家文化，这种文化抵制所有变化，主张将个人成就放在公司成功之前。在钩心斗角的办公室里，主管们用尽心思让他人的努力白费力气；在工厂，工会主席满怀嫉妒地为员工争取丰厚的利益辩护，对任何试图提高生产率的做法不予理睬，甚至发出嘲笑。注

换句话说，该公司的文化彻底破碎了。2006年7月，比尔向董事会宣布自己无法应对这一挑战注，“这家公司对我来说意义非凡，我有许多与它密不可分的事情，但唯一搞不定的事就是自我……帮我找个解决办法吧”。注尽管其继任者被认为创造了公司历史上最令人震撼的崛起，但正是由于比尔坚定的自我意识，才使得这一切成为可能。

帮助比尔的就是时年61岁的艾伦·穆拉利，当时是波音商用飞机部门总裁兼首席执行官。根据记录，这位精神饱满、一头红发的美国堪

萨斯州人技术超群，他管理的公司成绩斐然。最重要的是，他曾创造了戏剧性的逆转。在波音公司任职37年后，穆拉利不仅将公司从“9·11”事件后濒临破产的境遇中挽救回来，还领导设计了波音777飞机，这项5年50亿美元的计划使波音公司在接下来几年的竞争中遥遥领先。

2006年9月5日，穆拉利来到福特公司全球总部。显而易见的是，他与前任的作风有着天壤之别。在一个充满狂妄、隐秘和偏执的行业里，穆拉利为人坦率，平易近人又非常谦逊。他在员工餐厅就餐，会通过拥抱、亲吻或拍拍背的方式问候陌生人。那些把穆拉利的亲和误认为缺陷的人很快便醒悟过来。他的一位朋友曾说道：“不要把艾伦的微笑误认为是缺乏目的或意识的表现。这个人有着像钛一样坚硬的毅力。”

穆拉利知道福特公司要想逆袭，根本挑战并不在于提高燃油效率标准，或简化产品组合、控制成本（尽管这些事也都要做），而在于改变公司的文化，从神秘、墨守成规、孤立的文化转变为更加开放、协作和透明的文化。在自己就职首席执行官的第一场新闻发布会上，穆拉利明确表态，真相就是王道。当被问及开什么车时，他的回答让记者大为震惊：“雷克萨斯，它是世界上最精致的汽车。”（值得一提的是，福特公司的高管们也不开福特汽车，私下里开捷豹、路虎，将车停在公司的地下车库里。他们只是从不向记者承认罢了。）

有件事从一开始就很清晰明确：如果穆拉利要改变公司文化，他就不得不从自己的管理团队开始着手。穆拉利提出的第一项挑战就是，每周召开会议总结业务状况，他将这称为“业务过程回顾”（Business Process Review，简称BPR）。BPR会议代替了所有其他不得要领、效率低下的公司层级会议，其目的就是建立正确意识，确定每个人了解计划、计划的现状以及公司正面临的现实挑战。

BPR会议在每星期二早上7点固定召开，管理团队的每位成员都必须参加。他们会回顾多达320项指标，从车辆启动到收益来源，再到生

产效率。每项指标都配有一种颜色：绿色表示发展良好，黄色表示有潜在问题，红色表示存在确定无疑的问题。9位高管每人有10分钟时间做一个简短报告，描述“他们为全体利益相关者打造一个令人振奋、切实可行、有利可图、茁壮成长的福特公司各自所取得的进展”。穆拉利强调，这一会议是安全可靠的，没有人会在提出问题方面犹豫不决，也没有人会因为讲真话而受到惩罚。他告诉大家这是一个学习的过程，因此如果他们对一些事情不知情的话，是可以接受的。“我们下周再来到这里……我确信你到时候就会知道了。”注

福特公司的首次BPR会议发生在2006年的9月28日，穆拉利的团队紧张地来到雷鸟会议室，完全不知道即将要发生什么，许多人带着助手，手里都拿着沉甸甸的三环活页夹。他们在一个大大的圆形木桌旁就座，穆拉利宣布会议开始。首先，他重复叙述了自己的愿景：大家像一家优秀的国际企业那样齐心协力，致力于成为汽车行业的领头羊。为了实现这一目标，穆拉利提醒他们，每个人对业务领域发生的一切都要保持开放心态。“这是我知道如何运作的唯一方法，”他说，“我们要让每个人都参与进来，需要每个人都拥有自我意识。我们会共同努力，把红色指标变为黄色，然后变为绿色。”

尽管前几次BPR会议时间要长达7个小时，但到了10月，团队已经找到了节奏。但不幸的是，这一过程尚不能令人满意。公司正面临着会导致灭顶之灾的风险，这是事实，但每位主管在每次会议上展示的每张图表都是绿色的。布莱斯·霍夫曼戏谑地称其为“除了牛粪学，一无所有”。注事情远非“绿色（健康正常的情况）”，离正常情况还相差甚远，穆拉利也清楚这一点。

有一周，穆拉利再次看到一张张嫩绿的图表后，再也受不了了。他打断了会议：“这一年眼看着我们就要损失170亿美元，然而所有图表都是绿色的。”没人说话。他说：“你们觉得哪里有什么不对劲儿吗？甚至也许只是一件微不足道的事？”

会议室一阵沉寂。大家缓缓挪了挪椅子，眼睛都向下盯着皮鞋，不敢抬头。主管们嗅到了危险的讯息。他们清楚地知道，一旦出现红色指标将会发生什么：桌上摆放的全家福相框在午餐之前会被放到一个硬纸盒子的底部。所有练习根本就是一个圈套。

穆拉利试图消除他们的担忧。“我们面对秘密毫无办法，”他说，“但我想的是，大家可以分享一下自己的看法，互相帮助。”他又环视了一下会议室。椅子再一次被缓缓移动，大家仍低头盯着皮鞋。前任领导在任时，主管们一旦提出问题，就会感到忐忑不已，这位新上任的首席执行官难道有什么不一样吗?

随着日子一天天过去，练习还是老样子，一张张图表都是绿色的。当然，真相远非如此。比如公司大力宣扬的首辆跨界汽车“福特锐界”，当时该车被大量投入生产。但投放市场仅仅几周后，位于加拿大安大略省奥克维尔的生产工厂便发现，这款车升降尾门的制动器存在问题。总经理马克·菲尔茨无疑要为此负全责，他毫无选择，只好叫停这一项目。

一万辆正在装配线上的福特锐界被叫停，菲尔茨也自身难保。他认为这次事件简直是场灾难，可能会让自己丢掉工作。毕竟，在穆拉利到来之前，他负责福特公司的转型战略，他怀疑自己对新上任的首席执行官来说是个威胁。过了很长时间，全公司都流传着他即将被解雇的谣言。锐界的业务已经跌到了谷底。但菲尔茨认为自己可以帮同事做最后一件好事：对穆拉利虚张声势一下。必须有人确定他是不是有真本事，他想，如果我要走，最好是带着荣耀离开。[注]

菲尔茨与其团队一起为第二天的BPR会议做准备时，他决定把产品发布的指标标记为红色，心想着反正自己一无所有，所以也无所畏惧。

“你确定要这么做吗？”菲尔茨管理团队的一位成员问道。

菲尔茨反问了一句：“产品发布状况正常吗？”那位主管摇摇头。

“那好，”菲尔茨告诉他，“我们就标成红色。”每个人都心存怀疑地看着他，好像在说：“祝你好运。”

在一个寒冷的11月的清晨，菲尔茨走进BPR会议室时，真的完全不知道事情将会如何发展。他猜，最好的情况就是自己被训斥一顿，但工作还在。最坏的情况是自己被训斥一顿之后还丢掉了工作。菲尔茨从来没想到还有另一种可能的结果。

BPR会议像往常一样开始。同事们展示了自己的幻灯片，一如既往地一片翠绿。然后轮到菲尔茨了。据穆拉利回忆，“幻灯片上出现了红色的图标。轰的一声，整间屋子的人仿佛就要窒息了”。

菲尔茨清了清嗓子，“锐界这款车，”他说，“存在制动器问题，所以不得不推迟发布。”他表示：“我们不知道如何解决，但正在努力。”穆拉利回忆说，当时大家都在想着：好吧，就是这样，马上会有两个身强力壮的男人冲进来抓住马克，把他带上车，我们从此再也不会看到他了。

接着，全场一片寂静中突然响起一阵意外的掌声：艾伦·穆拉利的热烈的掌声。“马克，你的见解很棒！”他开心地笑了，转向其团队，问道：“我们要怎么做才能使他摆脱困境呢？”一位主管立即提出一个解决方案，接着大家开始各抒己见、畅所欲言。

这次事件过后，穆拉利乐观起来，认为管理团队终于有了第一次成功的BPR会议。但到了下个星期，令人大失所望的是，所有幻灯片上还是绿色的图表。但团队在那天看到了意义非凡的一幕。他们一踏进雷鸟会议室，马克·菲尔茨就坐在正在微笑的穆拉利旁边。他不仅没被解雇，反而受到了称赞。这样一来，这群愤世嫉俗、疲惫不堪的高管便不再有所顾忌，现在真的相信这一切了，他们进入了新世界。下一周，高管们为BPR会议带来的，就是标有红色和黄色的图表。

穆拉利说，如果说在福特公司的转型中存在关键时刻的话，这次事件便是其中之一。在此之前，福特公司的高管很害怕提出问题、说

出真相、给予或接收诚实的反馈。对于业务真实状况保持沉默的心理，同样也让他们对个人失败、团队弊病以及企业文化挑战方面缄口不言。但现在，团队第一次直面现实。

自此以后，团队踏上了通往自我意识的宽阔大道（此处无双关含义）。这种自我意识分为多个层面。作为个人，团队成员理解了期望，直面刻板想法和行为；作为团队，他们了解了商业环境、计划以及计划实施现状。并非管理团队独享这些信息，公司里的每个人都有望了解发展方向、各自扮演的角色以及一切事情的进展。这一信息也传递到公司之外的利益相关者那里，包括客户、投资人、经销商、供应商以及公众。

结果不言自明。截至2009年（大萧条以来最严重的经济危机期间），福特公司重新开始赢利，是美国汽车行业“三巨头”中唯一一家没有花纳税人救助资金的企业。到2011年，福特公司赢利暴涨至200多亿美元，这是公司有史以来第二大赢利年。

如果拥有个人自我意识意味着了解自己是谁以及他人如何看待自己，那么一个拥有自我意识的团队，在集体层面上也会追求这样的认知。更具体来讲，拥有自我意识的团队会经常评估和处理5件事，我将其称为集体洞察力的五大基石。第一，团队的目标，他们想要努力实现什么。第二，进展状况，他们进展如何。第三，实现目标的过程，他们是如何实现目标的。第四，关于商业和环境的设想，一切是否有效果。第五，个人贡献，每位成员对于团队的表现有何影响。

有了集体洞察力之后，拥有自我意识的团队效率更高，更具创新性，如果员工成为其中一员，收获会更大。[注]不幸的是，正如许多人所证实和许多研究表明的那样，很少有团队天生就具备自我意识。毕竟，缺少了令人讨厌的职场关系，人们想要培养自我意识是相当难的。虽然从理论上来说，老板每年要告知我们绩效评估的结果，而同事并没有义务这么做。尽管每天与我们一起工作的人通常最了解我们表现如何，但他们往往最有可能保持沉默。[注]这一普遍的矛盾不仅会

削弱我们的信心，引发心理的偏执（记住，同事可能和所有人分享了对你的看法，唯独没告诉你），还可能会损害团队的集体成功，甚至是致命一击。

诚然，集体洞察力的五大基石不容易实现。沉默效应不仅使人们不愿分享这一信息，还经常会把个人反馈视为“可有可无”的要素，而非成功的重要因素。尽管领导者应该尝试严肃地说出真相，但也不必为没有这样做而灰心丧气。通过正确的方法和持续付出，你就能营造出一种鼓励所有领导、员工沟通和反馈的文化。在这种文化下，诚实胜过权力层级，就连职位最低的下属也敢大声说出问题所在。

具体来讲，领导者要想有一个拥有自我意识的团队，必须具备三大构建模块。第一，如果团队没有一个以身作则的领导者，这一过程会被认为是虚假的，甚至是危险的。第二，如果不能坦诚地讲真话，那么出现坦诚反馈的概率几乎为零。即使这些都具备了，你也需要一段持续的过程，与穆拉利的BPR会议类似，以确保交流反馈不是一次性的，而是植根于团队文化中。

我们要更加细心地熟悉每一个构建模块。在此之前，要注意一个极其重要的点。假如团队缺乏一个明确且有说服力的方向，你就会首先失去拥有自我意识的理由。想象一下，如果艾伦·穆拉利的福特团队开始召开BPR会议时，没有一系列坚定、相互理解的目标，结果会怎么样呢？就像穆拉利解释得那样，“如果没有伟大的愿景、明智的策略和详细的计划，实现自我意识的过程完全就是空谈”。换句话说，如果团队不知道自己的目标，他们就会失去实现自我意识的“理由”，努力实现的过程也会因此变得无聊、缺乏意义。

构建模块一：以身作则的领导者

当道格·萨特尔斯第一次登上北海中心处250×200英尺（76×61米）的钻油平台时，就意识到这一新工作对自己的专业技术和人际交往能力将会是一次检验。可他不知道的是，自己即将要学到职业生涯中最重要的领导力课程。萨特尔斯是一名经验丰富的机械工程师，刚刚被任命为英国石油公司位于北海米勒平台负责海上装置的经理，就在苏格兰海岸附近。除了首要目标（即保证每个人的安全）外，萨特尔斯的任务就是提高这一钻油平台的运行能力。他不仅是钻井平台上唯一的非英国人，也是最年轻的人之一。

这一特殊情况使萨特尔斯面临一些独特的挑战。一方面，他将和196位新队友住在一起，相邻而居，与陆地相隔千里。萨特尔斯很快发现，在老板、船长、顾问的多重角色下，他不仅要在工作时间展示自己，其他时间也要格外注意，因为团队每时每刻都在关注着他。就连一些微不足道的选择也会变得意义非凡：他是和经理还是技术员坐在一起吃晚饭？他会参加每周的电视游戏节目吗？他会怎么帮助团队成员解决近距离生活导致的人际关系问题呢？

尽管萨特尔斯一直以来都对培养自我意识深信不疑，但在钻油平台上度过的这段日子为他提供了一种全新且重要的洞察力。不论是否在大海中与团队成员近距离生活，因为他是领导者，所以团队成员眼中的萨特尔斯所做的每个选择都会成为典范，对他们的态度、行为以及整体效率都会产生深远的影响。

许多年后，这一经验帮助萨特尔斯平安度过了一场难以想象的危机。“深水地平线”是一家位于墨西哥湾的钻油平台，紧邻美国路易斯安那州海岸。2010年4月20日晚上，该平台的员工正要准备休息。那天早些时候，英国石油公司的官员与工人一起庆祝“深水地平线”运行7年零事故。大约晚上9点45分，23岁的安德烈娅·弗蕾塔丝感到晃动之后，立刻去检查保持船舶在水中位置的电脑系统。几分钟后，船员们听到了刺耳的嘶嘶声。接着发生了巨大的爆炸，事故最终造成11人死亡，17人受伤，大约有490万桶原油涌入墨西哥湾。

萨特尔斯作为英国石油公司勘探与生产部门的首席运营官，当仁不让地要领导公司面对这一史上最严重的漏油事故。这次紧急事件很容易会引起恐慌，导致人们推卸责任或说话不经大脑。（许多英国石油公司的领导者都掉进过这些陷阱，表现最差的当属首席执行官托尼·海沃德，他称这次泄漏是“相对较小”的事故，告诉媒体自己想“重返过去的生活”，却因为这些失态之举而上了新闻头条。）回想起在北海钻油平台上的日子，萨特尔斯提醒自己要以身作则，不管局面有多艰难。

萨特尔斯带领的应急响应小组（包括英国石油公司的员工、私人承包商以及政府工作人员）要面对各种批判，有正当的，也有趁机作乱的，这些批判来自政府、媒体以及公众。眼前的情形让萨特尔斯更要确保集体洞察力的五大基石均已就位：关于团队的目标、进展状况、实现目标的过程、关于商业和环境的设想，以及个人贡献进行交流，首先从自己开始。萨特尔斯相当清楚，在如此复杂、充满感情色彩的情况下，不可避免地会出现错误。他也知道需要尽快解决这些问题。为了做到这一点，团队必须保持头脑清醒，不要把批评放在心上。这样做只有一种办法：那就是萨特尔斯愿意承认自己失策，以身作则控制好个人情绪，冷静地应对危机。

萨特尔斯的团队似乎面对着每一个可能的障碍，直到7月15日，他们终于让石油不再泄漏。到9月19日，他们已经设法完全将漏油的船密封起来了。这个故事告诉我们的经验便是，不管面临的是什么挑战，拥有自我意识的团队必须从一个以身作则、拥有自我意识的领导者开始。“身居高位很容易被孤立，”萨特尔斯告诉我，“但如果团队的表现差强人意，第一个应该检讨的就是自己。如果我向后瞥一眼，发现身后没有人，这叫反馈；如果我向后瞥一眼，发现人们在跟着，那也许就是个好兆头。”

或者，这就是艾伦·穆拉利曾告诉我的那句：“团队能走多远，完全取决于领导者拥有什么样的自我意识。”

那么，领导者怎样才能以身作则呢？最基本的就是像道格·萨特尔斯和艾伦·穆拉利所展现的，一个领导者必须传达自己的原则，并按照原则行事。心理学家经常把这类行为称为“真诚领导力”[注]，其商业价值也是显而易见的。比如，英国研究学者乔安妮与同事调查了英国和希腊各行各业的团队，发现那些拥有真诚的领导者的团队比那些缺乏自我意识的领导者的团队更有集体洞察力，工作也更加富有成效。[注]

这些效应不局限于商界，家庭生活中也会产生同样的效应。一项研究表明，如果母亲能成功辨别和调节家人的情绪，孩子在一年后会更加开心[注]，拥有更好的自我意识。目睹自我意识在父母身上所产生的巨大影响后，孩子更有可能自己培养这一宝贵的技能。

另一方面，没学过心理学的人也知道，人类有着惊人的BS探测器。当人们感到领导者不真诚时，不管是在有意误导我们，还是在违背自己的价值观行事，即使与领导相隔千里，人们也能有所察觉。这就会导致团队成员因为害怕惩罚而不敢提出问题（就像穆拉利的管理团队最初表现的那样），真相便被淹没在借口和互相指责的洪流之中。

然而，当领导者承诺直面自己的缺陷并努力改善时，其团队便会受到鼓舞，去做同样的事。实际上，上述就是美国杰出心理学家阿尔伯特·班杜拉所提出的社会学习理论的有力例证，说明跟随者往往会模仿其领导的态度和行为。[注]当领导者真诚可靠时，团队成员不仅觉得自己也可以做到这样，而且会诚恳地思考集体洞察力的五大基石（以及个人层面上的七大支柱，就此而言）。

因此，不管你领导的是几百名员工还是一群孩子，以身作则提高自我意识的行为都是一样的。首先，你要全情投入地致力于培养团队的自我意识，从你自己开始。就像穆拉利所解释的：“我的任务就是确保每个人都拥有自我意识，无时无刻不在观察，包括观察自己、观察他人、观察组织。”同样重要的是了解并传递自己的信条，即确定你和团队期望的价值观。在福特公司，穆拉利称他的信条为“共同工作的原

则和实践”[注]，这不仅有助于团队了解自己，而且明确表明了自己对他们的期望。最后，仅仅寻求反馈是不够的，还要鼓励团队提出问题，你用心倾听，要真正听进去他们不得不讲出的话。当我问道格·萨特尔斯（现任加拿大油气公司Encana首席执行官）

塑造一个成功团队的秘诀是什么时，他回答说：

> 许多人会用“信任”这个词——但我不太认同，因为这个词对工程师来讲感情色彩略重。真正重要的是：他们对你有信心吗？这不仅指你会为团队指引正确的方向，也包括他们是否相信你会倾听，你是否想要一个开放透明的环境来谈论成败，以及当团队遭遇挑战，你是在诱导他们，还是真的在给予他们支持和帮助。

记住，正如在本书中所看到的，大多数领导者都在努力培养自己的自我意识。批判性反馈很少会自发地出现，因此想要寻求改变的领导者就要采取比较直接的措施。不幸的是，这样做可能会导致一个两难的局面出现：如果下属起初不愿说出自己的看法，当你直截了当地发问时，他们不会感到更有压力吗？领导者真的能打破沉默效应，从团队那里得到真实、坦诚的反馈吗？下面，我们就提供一种方法——“领导者反馈过程”。

以身作则：领导者反馈过程

几年前，我认识了杰米，他是一家酒店和物业管理公司的总裁。作为这家有40年历史的公司的第三任总裁，杰米提前一年接到任命要打破以往惯例，因为该惯例对公司的生存产生了威胁。多年的职业生涯让杰米积累了丰富的经验，但这却是他第一次担任一把手。

杰米设立了一个大胆的目标，要在接下来的5年里让公司的规模扩大一倍。为了成功，杰米要让团队产生一种紧迫感，在各方面都坚持卓越。要实现这一点，公司的主管们必须敢大胆地提出问题，面对残

酷的真相，彼此进行交流，讨论五大基石——目标、进展、过程、个人贡献等。

从表面上看，杰米的主管团队具备所有要素。他们完全赞同新目标，在如何实现该愿景上步调一致，也很乐意齐心协力地工作。但杰米一出现，团队明显就是在敷衍，他从没觉得自己听到过全部真相。当我与团队成员交流时，他们的回答证实了杰米的猜想。团队相信杰米是合适的总裁人选，但许多人犹豫是否要信任他并与其建立联系。

杰米和我都认为需要直接解决这些问题。打个比方就是，要撕掉创可贴，创建一个论坛，让大家可以安心而坦诚地讨论。我们决定花两天时间举行一次静思会。首先就是要进行一项练习，这项练习已经成为我咨询工作中的黄金法则。杰米后来告诉我，这一活动让他收到了最有价值的反馈。

这一著名的活动是美国通用电气公司在20世纪70年代初开创的，即关于领导的一次全方位了解自己的会议，参会的团队成员会认真观察领导并提问。[注]这一活动最初是用来帮助新任主管和团队增进彼此了解的，如今“新任领导者同化练习”已经被证实无论领导者任期长短都具有宝贵价值。这是我将其称为“领导者反馈过程”的原因所在。这一过程有助于管理者更好地了解团队，以及明确公司的期望，同时提升自己的领导力、沟通能力和幸福感。另外，从经验上来看，团队成员也会有更和谐、更值得信任的人际关系，有更强的责任感。[注]

因此，在首次会议的几个月后，在一个热得令人窒息的夏日，杰米与主管团队和我聚集在当地乡村俱乐部的一间会议室里。“感谢大家腾出时间来到这里，”杰米开始讲话，“我们有一个目标，那就是成为一支更好的团队。我先来，在接下来3个小时内，你们可以评价我第一年的工作情况。基本规则很简单：没有任何界限，每个人都可以评价。各位同意吗？”

他停了一下，观察大家的反应。有些人犹豫地点点头，但明显透露出不安。杰米试图打消他们的顾虑，补充说道：“为了让你们坦诚一些，我将会离开房间，让塔莎主持这次讨论。我已经明确提过，在任何情况下她都不会告诉我谁说了什么。这样可以吗？”现在，大家似乎不那么担忧了，一个个渴望地说好。

（温柔地）把杰米请出会议室之后，我站起来，指着一面墙上的7幅挂图。每幅挂图最上面有蓝色马克笔写下的问题：

1.关于杰米，我们了解哪些?

2.关于杰米，我们想了解哪些?

3.杰米对我们这个团队有哪些了解?

4.我们对杰米有哪些担忧?

5.我们对杰米有哪些期望?

6.我们想让杰米停止、开始和继续做哪些事?

7.对于自己的愿景、策略及计划，我们有什么看法?

“关于这一部分的讨论会持续45分钟，”我告诉他们，“然后大家依次回答每个问题。你们的任务就是尽可能多地说出自己的想法，我的任务就是写下所有你们说的话。”我站到第一幅挂图前面，准备好一支大号黑色马克笔。“就从‘关于杰米，我们了解哪些’这个问题开始吧。”他们立马给出三个答案：“他在这一行业已经工作25年了，他有着极高的期望值，他一定非常勇敢，因为他在做这项练习。”

就这样，大家开始畅所欲言，各种各样的评论都有，我开始把字写得小一些，好在一大张纸上记下他们说的话。接着进行第二个问题，然后第三个……45分钟后，7幅挂图上写满了他们的评论。

我让团队休息10分钟，找到杰米。当我们回到房间时，我问他：“你准备好了吗？”杰米自信地笑着说：“随时准备着！”然而，看到这幅挂图时，他的笑容渐渐消失，眼睛瞪得大大的。我给了杰米几分钟先看看团队的回答，帮他弄清楚其中几条评论的含义。召回团队之前，我提醒杰米在下个阶段的讨论中要保持冷静，不要有抵触情绪，这极其关键。

很快，每个人都回到房间。但开始给予反馈之前，我让杰米花几分钟向团队介绍一下自己的生活背景：成长过程中最爱做的事、家中有几个兄弟姐妹、最有趣的童年记忆、最重要的价值观。我发现，在恰当的情境下，分享这类信息对于赢得团队的信任的影响几乎是立竿见影的，即使团队成员与领导者已经相识多年。

接下来，杰米逐一对成员的反馈做出了回应。对于一些评论，仅仅承认事实就够了（“是的，我确实有着极高的期望值”“你觉得虽然第一年不顺，但我们是在朝着正确的方向前进，这一点让我很高兴”）。有些评论则需要更多的讨论，有时候需要他做出承诺，尝试一种不同的方法。比如，团队中许多成员比较反感的一点是，杰米偶尔会绕过他们，直接去找其下属。对这一反馈的深思让杰米明白，自己的行为让主管很尴尬，也让员工感到很困惑。

在整场90分钟的讨论中，杰米把这次讨论称为自己的“直肠病学考试”，他和团队的洞察力均呈指数级增长，他可以更好地了解团队如何看待他的，团队也更理解他的期望。一个月后，杰米和我聊天时说到他对自己的进步大吃一惊，进步既包括工作效率上的提升，也包括团队整体能力的提升。杰米提到，那次外出静思活动让团队成员之间加深了彼此之间的信任。他们会更加开放地谈论那些真正的实质性问题。尽管有些人偶尔会陷入以往的模式中，但他们都比以前更加投入、更加容易合作了。不到一年，该公司的收益增长超过了20%。

杰米与团队在走向集体自我意识的路上已经到达了一个重要的里程碑。杰米向团队证实了自己真的愿意倾听关于自我的真相，这样一

来，团队即使在没有被直接询问的情况下，也会放心地分享他们的看法。但塑造一个真正拥有自我意识的团队，这才只是第一步。即使领导者已经打开了这些渠道，他们也必须确保这些渠道保持开放，不仅在下属和领导者之间开放，也在团队成员之间开放。

构建模块二：说出真相的安全感（和期望）

1996年，博士研究生艾米·埃德蒙森开始了那后来被誉为团队自我意识科学史上里程碑式的研究。[注]埃德蒙森如今已是哈佛大学的教授，她想要更好地了解医院护理团队中出现失误的原因。这里有一个紧迫的问题，那就是每名住院病人平均需要面对480~960项潜在失误[注]，仅在美国，每年就会有数百人因此丧生，100多万人因此患病。[注]

埃德蒙森在6个月时间内，在两所城市教学医院跟随8支医院团队进行了调查研究。起初，她发现表现更好的团队（衡量标准为护理质量、相互协作、工作效率、领导力等）会出现更多失误，她对此十分困惑。但进一步检验数据之后，她才发现这些出人意料的结果背后真正的原因。

表现较差的团队医疗失误也并不少，只是他们没有上报而已。原因是什么呢？很简单，这些护士害怕这么做，她们告诉埃德蒙森这样做的人都会“受到审判”和“因犯错而受到责备”。（当初在医院工作时，我个人就面对过提出问题导致的风险，因为提出的问题可能会给某一指标带来消极的影响。）相比之下，在埃德蒙森的研究中，表现最佳的团队，即那些承认犯错最多的团队，护士们会公开讨论自己的错误，不会感到不自在。身处这些团队中，她们不会害怕告诉护士长自己出了差错。

埃德蒙森提出一个术语——“心理安全感”，来形容一种共同的信念，即认为互相寻求帮助、承认错误、提出尖锐问题这样的行为是安全的。“这一术语，”埃德蒙森解释道，“既不意味着轻率的纵容，也不意味着一味的积极影响，而是一种信任感，相信团队不会难为、拒绝或惩罚那个讲真话的人。”[注]虽然有些违背人们的直觉，但她对“一味的积极影响”的评价尤其重要：在具有高度凝聚力的团队中，成员不太可能会挑战彼此，这通常是因为要维护保持团队和谐的错误观念。但就和它感觉上“很好”一样，这样的观念对团队的自我意识是有害的，因此也会影响团队的成功。

谷歌公司的人力运营部进行了一项为期5年的研究项目，探索怎样才能打造一支完美团队，也得出了相似的结论。[注]早期，组织心理学家、工程师、社会学家和统计学家回顾了上千项关于如何打造成功团队的研究后，认为不能孤立任何一种特定模式。因此他们开始尝试一种不同的方法，研究了谷歌公司里上百个团队，考察团队成员的个人特质、背景、工作方式等，仍然没有结果。看上去，团队中“人”的因素并不重要，不管成员性格内向还是外向，是有专长还是博学，扮演的角色是工蜂还是蜂王，或是以上任何组合。

有趣的是，谷歌团队一开始审视“方式”，或者管理团队运作的不成文规则，研究就取得了突破。他们的发现与埃德蒙森15年前在医院研究中的发现一致：心理上有安全感的团队表现得总是优于那些缺乏心理安全感的团队。

但心理安全感与团队自我意识有什么关联呢？跟踪调查医院团队几年后，埃德蒙森开始了另一项调查。这次是一家生产办公家具的公司，她通过采访、调查和直接观察（也就是说，她基本上拿着笔记板观察人，这也是我最爱的消遣方式之一）广泛研究了50多个团队。事实再一次证明，当团队成员心理上感到安全时，他们会更自在地提出问题，更敢于面对现实和说出真相，也肯定会更加成功。实际上，具

备心理安全感的团队表现更好的准确原因在于，他们拥有较高水平的自我意识。

值得注意的是，对于知名企业来说，心理安全感不仅能提升团队士气和工作效率，也有助于公司塑造良好的公共形象。艾德·卡特姆说，因为皮克斯的主管告诉下属们真相，他们自然就意识到保密的重要性。结果就是，皮克斯再也没有向媒体透露过任何消息，即使在要被迪士尼收购的考察期间，也是如此。甚至当卡特姆、约翰·雷斯特和史蒂夫·乔布斯向员工们宣布这笔交易时，都没有人向总部大楼外的记者说过一句话。

现在来看一个例子，看看领导者怎样才能建立这种告诉彼此真相的安全感。经历了极其紧张的一周后，新的一天即将来临，李维·金（前文提到过的那位企业家）睡前查看邮箱。因为一个始终困扰着公司的问题，他在发送的最后一封邮件中怒斥自己的合伙人。但邮件发出去的一瞬间，他便知道错了。他的语气其实可以不必那么粗鲁。平常秒回邮件的合伙人这次过了整整24小时才回复他，李维知道自己这次真的搞砸了。合伙人的回复严谨且直接，指出李维的语言过于粗暴，并礼貌地问道他是否也有这种感觉。

第二天早上第一件事，李维便找到合伙人。“真的对不起，”他说，“我不知道当时自己在想什么。那时候很晚了，我很累，犯浑了。”合伙人接受了他的道歉。但李维没有拍拍自己的背继续前行，而是很有自知之明，从自己的失态之举中看到了更大的机会。在公司下个月的例会上，李维把自己的电脑连上了会议室的投影仪，打开了那封让人不愉快的邮件。他看到大家盯着邮件，一脸难以置信的样子。“有人认可这封邮件吗？”李维问道。大家摇摇头。“那好。现在来谈谈我哪里做错了。”然后，他们进行了一场坦诚的讨论，分析这封邮件为何会如此粗鲁，并就李维应该怎么做的问题达成了一致。尽管这场讨论肯定会令人不舒服，但李维挺过来了，因为这一活动也为团队提供了一次学习机会。

意料之中的是，对于想要培养团队心理安全感的领导者来说，第一步就是要建立信任。这一步固然很重要，但光是信任对培养心理安全感还不够。拥有心理安全感的团队不仅要相信成员们把彼此的最大利益放在心上，还要更进一步尊重、关注和关心彼此。为了做到这一点，要直面每个人的缺点和缺陷。实际上，谷歌的研究项目发现，心理安全感最重要的因素就是脆弱，或者说愿意公开承认自己的失败，而这一点必须从顶部开始。“许多领导者，”李维·金说，“认为‘对，承认自己脆弱是安全的’。”但他们并不愿意承认这一点。我不能只是象征性地在这里空谈，而必须要向公司的所有人展现，犯错误是可以的，因为我们原谅每个人，预设意图是积极的。

诚然，正如美国研究教授兼作家布琳·布朗在《活出感性》（*Daring Greatly*）一书中说的那样，这样做时常会令人感到恐惧，甚至让人觉得是错误的，对那些执掌权力之人来说尤其如此。我曾经与一个成功的主管合作过，在职业生涯早期，他将脆弱视为一种弱点。“如果我一旦有所暗示，”他告诉我，“自己犯了错误，就觉得团队不会再尊重我。”但随着时间的推移，他意识到真相恰恰相反。正如道格·萨特尔斯所说：“久而久之，我发现保留一点脆弱，会让人们更尊重你，尤其是当你愿意承认脆弱的时候。他们会转身离开，说‘天啊！我总有一天也会搞砸。但可能也没关系，公开与大家谈论一下也不是坏事’。”

除了要身体力行展示脆弱的一面，领导者还可以通过共同努力确立清晰的规范[注]培养有心理安全感的团队。几年前，我被请去帮助一个领导团队，该团队按照其策略规划进程，在一家知名医院监督其对妇女儿童的服务质量。团队新晋升的主管翠西与4名护士长的任务就是保持团队的竞争力。这家医院被视为这座城市的“宝贝医院”，许多人，包括无数的社会名流，都会不远万里来到这家医院就诊。但近几年，当地出现了几家颇具竞争力的医院，为病人提供当时闻所未闻的服务，比如豪华住院套房、私人厨师以及全新医疗设备。翠西的团队

不得不努力保持竞争力，不仅要提供世界级水平的医疗护理，还要提供五星酒店一般的一流服务。

有些主管只想大把砸钱，升级住宿条件，或试图在便利设施上抢占上风，但翠西与团队却想得更长远。明白了告诉彼此真相有助于实现目标后，他们决定致力于让部门里的护士和技术人员在一个更安全、更支持自己的地方工作。

所以在制订商业计划之前，我们首先要坦率地谈论一下翠西的团队是如何运作的（也就是过程的核心部分）。他们承认，尽管通常在一起工作很好，但有时还是会紧张，只是没人愿意说出来。因此，我建议制定一套团队规范。我告诉他们："这样做的目的就是在你们的团队合作规则上达成一致。什么样的行为会帮助你实现自己的方案？你想要创造哪种氛围？你需要怎么做才能使团队既安全，又能给予大家支持？"为了定义这些行为，我们采用了前文提到过的开始/停止/继续模型（虽然我觉得这一模型在个人层面上并不是很有效，但它为团队提供了一个通用的框架，来讨论哪些行为有效，哪些行为无效）。

翠西团队最终的规范清单是这样的：

- 不传流言：进行公开、诚恳、安全的交流。
- 永远直面当事人：本着相互支持的精神，彼此进行艰难的对话。
- 在商言商：进行关键性谈话，仍然保持良好关系。
- 做最好的假设：在员工、病人和医生面前互相支持。
- 练习宽恕：我们是人，是人就会犯错误。指出错误，继续前行。

为了让这些规范成为有效可行的文件，而不是在抽屉里转头就被遗忘的东西，他们在办公室和会议室贴满了规范清单，提醒大家时刻

牢记。当团队成员的行为符合规范时，他们会互相称赞；不符合时，会指出来。最终，他们将这些规范带到了团队中，进而扩展至整个部门。大家越来越好的表现毋庸置疑：员工敬业度在不到一年时间里从71%升至86%；这家医院成为全美163家医疗机构中排名前10的医院之一；他们甚至设法在日益萎缩的市场中继续发展自己的业务线。翠西与团队发现，投入时间和精力去制定一些简单的规范，让领导团队拥有心理安全感，最终收获了丰厚的回报。

构建模块三：持续的投入和保持自我意识的过程

一个明媚的下午，阳光透过窗户照进来，我打量着自己刚进来的办公室：右边是一张整洁的长办公桌，中间放着一台巨大的苹果电脑；左边是一个书架，上面摆满了各种人形公仔、家人合照、奖杯以及其他小摆设，包括在动画电影界举世闻名的一只手的铸像。几分钟前，我踏进美国加州爱莫利维尔市占地22英亩的校园，穿过一条长长的、绿树成荫的行人道，来到了史蒂夫·乔布斯大厦。在前台两侧，一侧是两个真人大小的《怪兽电力公司》（*Monsters*，*Inc.*）中的毛怪和大眼仔，另一侧是《玩具总动员》（*Toy Story’s Woody and Buzz*）中的伍迪和巴斯光年的巨型玩具雕塑。后面的墙上贴着电影《勇敢传说》（*Brave*）中苏格兰公主梅莉达的海报，梅莉达骑着一匹骏马穿越森林。

那天是星期二下午，我来到皮克斯公司总部，坐在公司杰出总裁艾德·卡特姆的办公室里。和许多人一样，我非常喜欢他在2014年出版的《创新总动员》（*Creativity Inc.*）。书中有一些元素引起了我的兴趣，加上我研究自我意识，所以我想找艾德谈一谈。此外，我也想多了解一下艾德在《创新总动员》最后一章中提及的皮克斯公司如今不知名的“评论日”（Notes Day）。

当时是2013年，尽管拥有一系列票房破纪录的电影，但皮克斯公司正在经历令人沮丧的惰性。除了不断飙升的制作成本之外，卡特姆与团队注意到一个微妙、令人不安的趋势，尤其是卡特姆，他把这一趋势的核心原则称为“由自我意识所领导”。[注]近年来，随着公司的成长，公司文化也发生了改变。如今不再信奉“畅通无阻的沟通”[注]可以铸就成功，员工们似乎开始越来越多地审视自己。卡特姆想知道为什么人们不愿讲真话，还有一点同样重要，那就是要怎么应对这一现状。

很明显，只有鼓励和反馈是远远不够的，他们需要一个专门的过程来促成反馈。因此，在3月11日，皮克斯公司停业一天，举行“诚实之日”，他们称之为“评论日”。在评论日的前几周，皮克斯的主管们向员工提出一个问题：“今年是2017年，今年的两部影片都是在预算之内完成的。哪些创新帮助这些产品实现了预算目标？我们做了哪些具体的、不同于以往的事？”[注]主管收到了4 000多份回复，内容涉及1 000多个独特的话题，从缩短每部电影制作时间，到创建一个更好的工作室，再到减少电影中暗含的性别歧视。主管们从中挑选出100多个话题，让员工在171场独立会议上解决，会议地点分别安排在校园的三栋大楼里。员工可以自行选择参加哪场会议，所有会议都由训练有素的内部引导师主持。每名员工结束时会有一系列“退席形式”，即红色代表具体提议、蓝色代表头脑风暴、黄色代表最佳实践。此外，还有“理念倡导者”，即那些在交流中提出建议的人。

皮克斯联合创始人兼首席创意官约翰·拉塞特那天一开始就提醒每个人，坦诚对于自己的成功是多么重要。他强调，给出和接收不好的反馈并非易事，但还是恳求每个人不管怎样都要诚恳待人。“这么做可能让你觉得好像在针对你个人……”他说，“但披上一身坚硬铠甲，为了皮克斯，请大声说出真相，永远保持真诚。”

评论日后的数月里，卡特姆收到了员工的许多邮件，赞扬了这一活动的理念和效果。这次实验貌似（正如卡特姆所说）“打破了通向坦

率的僵局[注]，让大家可以更放心地说出心中所想”。[注]这次活动同样也提醒了每个人，“合作、决心和坦诚从不会让人们失望”。[注]

但如今，多少年过去了，我想要知道最终的判决。这项练习只是一场一次性的成功，还是真的对公司文化产生了持续的影响？领导者依然能听到来自员工的真话吗？员工在给出、接收坦诚反馈时真的会更舒服吗？

这些问题在我的脑海里盘旋，仿佛有所暗示一样，这时卡特姆出现在了门口。他上身穿着一件黑色短袖衬衫，下身是一条牛仔裤（手腕上戴着苹果手表iWatch）。他摇摇晃晃地走到我对面的椅子旁，用手指着右脚上的石膏，开玩笑地说道：“前几天在一个飙车族酒吧喝多了，做了个回旋踢。”我轻声笑着，感觉这应该不是他受伤的真正原因。

随着交谈的深入，卡特姆的思想深度让我感到诧异。他很专注，有学者气质，他的所有回答都没有流于表面。当我问到评论日之后发生了什么时，卡特姆更是如此，坐回到椅子上，调整了一下眼镜。我微笑着，期待他讲述一些故事，想借此了解评论日是如何使团队交流更坦诚，以及如何让每个人都讲真话的。

卡特姆选择了一个稍微不同的角度。“那绝对是一次宝贵的练习，”他说，“但我们漏掉了几件关键的大事。”卡特姆解释道，评论日的几个月后，他们的一部电影遭遇了重大危机。对领导者反馈的传统渠道和反向渠道都不再起作用，甚至到了这部电影有可能流产的地步。

我在笔记本上记录时，卡特姆停了下来。“所以问题都出在评论日上？”我皱着眉头问。卡特姆点了点头。“每个人都知道问题出在评论日上？”他又点点头。我目瞪口呆地问道：“在评论日上没人提出这一点吗？”卡特姆第三次点了点头，望着我的表情仿佛在说“是的”。

他继续说：“我们意识到，自己遇到了一个亟需解决的深层次问题。评论日源于一个成功的过程，这一过程是我们与专家顾问团共同发明出来的，而专家顾问团是由导演和手握最佳剧本的人组成的。该团队曾经成绩辉煌，在会议上，大家可以放心地记录和批评。我们过去一直努力，希望全公司效仿这种培养安全感的工作模式。”

但是卡特姆告诉我，这导致两个问题：第一个问题是，并非每位经理都具备寻求持续反馈的技能。“人们会从自己看到的和观察到的事物中寻找线索，”他说，“而不是根据他人所说去寻找。”不管主管向大家保证多少次团队会包容批评的声音，只要团队没有安全感，成员就会对自己说的话保持谨慎的态度。

第二个问题（就像卡特姆所形容的），评论是出于好意的批评，但评论终究不是解决办法。“解决问题，”他说，“需要付出大量努力，先要理解问题，然后计划如何采取行动。”评论日的最后，团队得到了成千上万条“评论”，但仍然需要将这些信息归类，找到规律，分清主次，然后才能找到解决方法。

但最令人震惊的是，有一些重大问题仍然完全未被提及。卡特姆确信，没人把这些问题提出来，是因为他们以为别人会提出来。由于领导者对这些问题不知情，因此也就不会开会讨论。“为一个自己甚至都不知道是否存在的问题提供安全的场所讨论，这很难做到。”他指出。换句话说，他们缺乏正确的数据，来质疑自己关于公司如何运作的设想（设想是五大基石中最棘手的一个方面）。

很明显，如果皮克斯的主管想要进一步打开反馈的阀门，就需要一个持续的过程。做出一些调整，才能获得真正的回报。有两名员工、一名技术人员和一位艺术家提出一个系统：如果把进展不顺的事情告诉经理，会让人感到不自在，人们可以向一种叫作“同行的海盗”（Peer Pirate）的特定方法寻求帮助。卡特姆解释道：“在那段有海盗的日子里，船员会选择一位同行向船长反馈，包括提出问题、抱怨，双方都认为这个人不会因为所说的话而被杀害。”

皮克斯把“同行的海盗”作为一种反向渠道，来揭露那些不曾被人提及的问题。但8个月后，仍然没有出现什么有价值的信息。这时，时任皮克斯总经理如今是皮克斯总裁的吉姆·莫里斯提议每个“同行的海盗”从部门中选择4~6名同事，这些同事要与卡特姆和莫里斯进行交流反馈。每个部门组建了一个小组，小组成员多元化，大家在一起很自在，因此也更可能与卡特姆和莫里斯相处愉快。

凭借这一方法，团队终于有所突破。“同行的海盗”认真地给出反馈，许多在评论日上未曾提及的问题开始被提及。“现在我们拥有了一种机制，可以在部门内部和部门间找到更深层次的洞察力和模式，”卡特姆笑着说道，“我们现在找到黄金了！”这些洞察力让公司结构发生重大变化，现在开花结果了。

但卡特姆很快指出，这一过程也不是什么尚方宝剑。有些问题很容易得到解决，有些问题需要花点儿功夫，而有些问题仍需全力应对。“对我们和局外人来说，莫名其妙地认为问题已经得到解决，将是一个严重的错误。”他说。但“同行的海盗”带来的巨大价值在于，他们发现了一些系统性问题，正是这些问题阻碍了团队保持持续的真诚的反馈。通过寻找员工不讲真话的潜在原因，他们帮助聪明、有才华的主管营造出一种文化，在这种文化下，大家愿意说出真相。

皮克斯公司的方法只是一个例子，证明了领导者如何才能打造持续的过程，以及随之而来的企业文化。再看看另一个有些极端的例子。1975年，26岁的哈佛大学毕业生瑞·达利欧在纽约的公寓里创立了桥水联合基金。这家公司后来成为世界上最大的对冲基金公司，达利欧将成功归因于其“绝对尊重事实”和“绝对透明管理”[注]的原则。[注]

在桥水公司，公司鼓励员工喊停徒劳的行为，并且认为在背后批评他人是一种极大的冒犯。[注]所有的会议（除了私人或专有会议之外）都要录音，公司里任何人都可以随时查看。桥水公司甚至在技术上投资，来支持反馈的自由流动。员工们使用公司配发的iPad平板电脑，在“问题日志”应用程序上公开记录问题和故障。包括达利欧在内

的所有人都有一张“数字棒球卡”[注]，可以对彼此的行为（如创造力、可靠性）进行1~10的评分。之后，卡片上会显示该行为的平均得分。通过另一个应用程序，员工会互给“点数”，“好点子”是奖励员工支持团队的行为，“坏点子”则表明该员工损害了团队利益。[注]通过这样的互动，联合首席投资官鲍勃·普林斯称：“我们要做的就是不惜一切代价追求真相。”[注]

但代价是什么呢？其他公司应该效仿桥水公司的极端实践吗？该公司的经济收益确实令人印象深刻，他们比历史上任何一家对冲基金公司的回报率都高。[注]的确，许多员工都说自己热爱公司，无法想象在别的地方工作会是什么样子。[注]但也有人认为，公司并不是因为“持续的批评”才成功的，而是尽管有“持续的批评”，但还是成功了。[注]一名前员工解释道：“你在桥水公司看到的，就是人们在练习空想心理学。一群二十三四岁的小伙子跑来跑去，可能是在确认问题。而这些问题我都不敢交给一个心理学博士来解决，更别提他们了。”[注]可能就是因为这个原因，公司的新员工仅仅在入职两年之内，不管是自愿还是被迫，有30%的人都离开了。[注]

那么，达利欧是一名具有远见卓识的人才，还是奥威尔式的独裁者呢？这个问题的答案取决于问谁。尽管我赞同他追求真相的行为，但我也认为，桥水公司的方法可能要付出不必要的昂贵代价。大多数团队不采用如此极端的措施一样可以营造充满反馈的环境。现在就来看看其中的一个方法：坦率挑战。这是被我多次改进过的方法，它有助于灌输持续的团队自我意识。[注]

构建持续的团队自我意识：坦率挑战

“我们要……要做什么呢？”一位副总裁愤怒地问道。

“老实说，我真的不明白为什么有这个必要，”另一位副总裁说，“我们的公司蒸蒸日上，年增长率打破了所有预期。”

“我同意他们的看法，”财务副总裁萨拉说道，“大家都尊重你的工作，相信我，塔莎。早会开得很成功。但你必须明白，据我所知，我们已经是自我意识水平最高的团队了。公司有明确的目标，约翰是位了不起的总裁，为大家树立了良好的榜样。每个人都知道，自己不会因为所说的话而陷入任何麻烦。要说实话吗？我们喜欢彼此，信任彼此，也会一起出去玩。所以，感谢你，塔莎，但我真的认为没必要再花3个小时交流反馈了。”

在多年的职业生涯中，我从未见识过如此机智的表达。这些主管不仅知道要说什么，而且大多数情况下所说句句属实。他们的公司很成功，已具备大多数自我意识的构建模块。但可能有些讽刺的是，成功引发了一个新问题。事情进展顺利时，人们往往会忽略潜在问题，叫停令人不悦的讨论，容忍各种不恰当的做法。最近几个月，约翰已经注意到越发明显的权力之争。团队成员在部门里潜伏着，似乎突然出现就只为了争论细微的跨职能问题，有时还会让约翰来裁决。

“他们就像兄弟姐妹一样吵个不停！”约翰抱怨道。

“我见过太多类似情况了，”我告诉他，“对销售副总裁和营销副总裁来说，与谈论阻碍共同工作的更深层、更微妙的问题相比，预算之争要容易得多。”我们需要搞清楚那些问题是什么。

回到刚才那一幕中，团队出于好意认为没必要进行交流反馈。“好的，”我对萨拉说，“我完全明白你的意思。”我深吸了一口气，我知道自己接下来说的要么会成就这个下午，要么会毁掉这个下午。“让我问一个问题，你们中有多少人感到紧张？”每个人都举起手来。

“紧张是可以理解的，完全正常，”我说，“但房间中的恐惧程度告诉我，有一些事情仍然在阻碍你们坦诚相待。可能有些人害怕在风平浪静之时打破现状；可能有些人倾向于避免冲突，或只是保持安静，

仅仅因为别人这样做了。我想，有没有可能大家错过了最后一个构建模块呢？你们真的做出承诺，要持续保持团队自我意识吗？”没等任何人做出回应，我接着说道：“如果告诉你们这一过程很简单，这对我而言是不公平的。但我可以向你们保证两件事情。第一，这一过程有效。第二，这一过程会成为你经历过的最重要的谈话之一。”9个人的眼睛齐刷刷地盯着我，眼睛瞪得像茶碟一样。

我已经做出了承诺，现在要做的就是履行承诺。

对我有利的是，团队已经有了良好的开端。那天下午，约翰和我打算看看团队运作如何，为持续开放的反馈交流奠定基础。整个上午，我们都在核实他们的策略，制定团队规范，还有最重要的，为约翰制定一个领导者反馈过程。这项练习进展得很顺利，约翰也发现了一些自己之前从未察觉到的优点和缺点。正如你所见，看到约翰身体力行，率先接收反馈的过程，团队就会放心地给出反馈。接下来3个小时我们要做的就是这个工作。

坦率挑战要持续几个月或者几年，但最主要的是要以团队反馈交流为开端。每位团队成员会有机会给同事反馈，指出其优点、缺点以及如何为团队做贡献。如果这还不够令人紧张的话，那么想一想每位成员要在整个团队面前给出反馈。为了做好这一练习，领导者可以聘请外部的引导师（在该案例中，引导师就是我），引导师要非常擅长团队动力学，比如组织心理学家或人力资源专业人员。或者，领导者可以指定一名团队成员来引导这一过程。但这个人必须值得信赖、擅长社交，他（她）既不能是这个团队资历最老的，也不能是资历最浅的。（一般来说，团队规模越大，一名熟练的引导师能带来的帮助就越大；超过五六名成员的团队，确保有一个高效的过程绝对意义非凡。）

约翰的团队已经收到提示，团队反馈交流就要开始了。3周之前，他让大家想想每名同事所做的贡献，做了哪些帮助团队的事情，怎样做会有所不同，需要从每个人身上获得什么来取得成功。现在，是时

候各抒己见了。我站起来，走到一幅活动挂图旁，上面有大致的活动流程，就像这样：

过程（每人20分钟）：

• 准备反馈。

• 提供问题1的反馈（每个问题30秒）。

• 提供问题2和问题3的反馈（每个问题30秒）。

• 问题澄清。

接着我解释了反馈流程：每个人要在桌子前回答3个问题，针对他人提供反馈。每个人在一轮结束时，有机会澄清听到的反馈。9位参与者被随机分为3组，这项练习循环进行，中间有短暂的休息时间。最后，我们会花一些时间整理和汇总。

第一组的主管们开始反馈之后感到很自在，确信这一点之后，我翻到挂图的另一页，上面写着他们将要回答的关于自己同事的3个问题。

1.这个人做了哪些最有利于团队成功的事?

2.如果这个人可以改变一种行为从而获得更大成功，这种行为是什么呢?

3.我需要向这个人学习哪些行为，来帮助自己获得更大成功?

“好的，”我说，“是时候了。你现在有几分钟时间为第一组的人准备反馈。但记住，目的不是把你所有的想法都告诉同事，我们是在寻求每个问题的单一反馈，回答时间不得超过30秒。”

我强调反馈重点应该在行为上，而不是概念上。“说到行为方面的反馈，我指的是专注于一些具体事例，比如大家说了什么、怎么说的以及怎么做的，而不是一些概括或解释，”我说，“比如告诉某个人说‘你太有攻击性了’，这句话就不是行为方面的反馈，而是对这一行为的解释。相反，如果我说‘上次团队会议时，你打断了我3次，嗓门一次比一次大’，这句话就属于行为方面的反馈。专注于人们做了什么，而不是解释或定义他们的行为，这么做不仅有助于我们更好地理解反馈，也会帮助你开放地、毫无抵触地倾听反馈。”

就在我以为他们终于要按计划开始时，萨拉又一次举起手，满怀着像优等生一样的热情。“我明白你所说的，”她问道，“但这一切似乎有点过于夸张了。我们有必要对每个人都给出口头反馈吗？就不能写下来，匿名送给那个人吗？”

萨拉的同事点点头，开始围着桌子小声议论起来。“萨拉，我会列出3个原因，来证明为什么口头反馈永远是更好的选择，”我说，“第一，口头反馈内容丰富，关注细节，而书面反馈则无法做到这样。第二，无论你信或不信，匿名反馈通常会更让人受伤。当无法知道评论之人是谁的时候，人们说话就会不那么谨慎。第三，大声说出反馈为大家创造了一个机会，可以在安全可控的环境下践行这一做法，这么做会使你在将来更有可能继续下去。”

感受到他们持续的不安情绪后，我提出几条基本原则，以确保每个人在过程中都对彼此诚实、开放和尊重。

听取反馈的基本原则[注]：

（1）不许阻拦或抵触：保持好奇心，记住感觉就是现实。

（2）只为了澄清而记录和提问。

（3）思想开明，设想他人出于好意。

（4）感谢你的团队成员，因为给出反馈绝非易事。

给出反馈的基本原则：

（1）避免概括性话语（比如“你总是……”或“你从不……”）。

（2）专注于行为，而非个人。

（3）不要对他人的行为进行解释，只谈论行为本身。

（4）提供具体事例说明。

说明了基本原则之后，活动终于要开始了。每个人有几分钟时间，准备给出对第一组的反馈：首先出场的是主管道格。大家绕着桌子，依次给出自己对问题1、问题2、问题3(注)的反馈。道格认真地记录这些反馈。分享结束后，所有人都充满期待地看着他。道格微笑着向大家表示感谢，说了一些要澄清的问题。由于他似乎没受什么影响地通过了这一环节，大家也都稍微轻松了一些。团队现在进入了一种节奏，接下来轮到第一组的其他人。经过短暂休息后，第二组和第三组继续进行。

活动结束后，大家响起热烈的掌声，庆祝刚完成的壮举。整个团队完全没有违背基本原则，起码在我眼里是这样的，而且还发现了一些重大问题。同样重要的是，我能看出来他们每个人都成功倾听和接收了反馈，没有任何抵触、否定或情绪失控。他们哭了吗？当然，经常哭。但有趣的是，我在做建设性反馈研究时，发现人们在积极反馈中也会流泪。

3个小时马上就要到了，我提出一项挑战：“练习结束后，我们要顺着桌子，每个人根据自己刚听到的反馈做出一项承诺。”

“我要扮演魔鬼的代言人，更频繁地分享客户的想法。”一位主管说。

“我要花更多时间和在座的每一位见面，而不是不听你们的想法一意孤行。”另一位主管说道。

“我以后不会再抓住错误喋喋不休，而要多关注解决方法。”第三位主管说。

那天下午过得很漫长，剩下的就是要商定好计划，确保这一过程持续下去，我称之为“问责制谈话”。团队决定每月进行一次练习，花大约30分钟时间讨论：每个人说出自己最近为了履行承诺而做的事。然后团队给予反馈、支持以及任何能让他们逐步完善的帮助。但团队敏锐地意识到，问责制谈话不能成为一个人几天或几周等待反馈而无所事事的借口。因此他们达成一致，当看到某位成员的行为与承诺相违背时，应该立即指出。

在对约翰及其团队结束引导后，我给了他们一个重要的提醒。“这种反馈文化已经确立，一定要抵制住诱惑，不要认为工作已经完成了，”我告诉他们，“你们的工作还没有结束。实际上，这只是个开始。想要始终了解真相，需要有持续的表现。”这就是为什么我建议即使在最低限度上，所有团队也应该一年至少举行一次反馈交流活动。毕竟，总有新的行为、新的挑战和新的团队成员出现，而保持持续的反馈对于解决随之而来的新问题是至关重要的。

之后，约翰的团队成员一个个走出来，看起来疲惫不堪却又异常兴奋，当然，他们很明显深深地松了一口气。我之前承诺让他们有一次最重要的谈话，承诺实现了吗？几个月后，我发现，如果反馈活动成功开展，他们之后取得的进展既来之不易，又卓越不凡。和其他团队一样，他们也会时不时陷入原来的行为方式中，但区别在于，如今团队成员会勇敢坚定地提醒彼此。当我问约翰这一切有什么效果时，他说：“作为一个团队，我们如今在相同时间内会做更多的工作，会提出批判性的问题，在失控之前解决它。最让我感到惊讶的是，那些说谎话的人基本上消失了，我们真正像一个团队那样在一起工作。”

尽管坦率挑战最初是被用来提高工作效率的，但所有团队都可以运用坦率挑战来培养和保持一种关于自我意识的文化，无论是企业主管，还是想要促进家庭和谐的家人，还是致力于改变世界的志愿者团队。不管你的目标是什么，努力获取和保持自我意识，就可能让你取得鼓舞人心的巨大成功。好消息是，坦率会形成一种良性循环：你对他人越坦诚，将来彼此就越容易坦诚对待。当然，要实现这一点需要付出努力和勇气，但结果绝对是值得的。你将会进一步改善自己的人际关系，建立真正的协作，朝着目标提升自我。

从拥有自我意识的团队到拥有自我意识的组织

1888年，探访居住在儿时庭院里的母亲时，34岁的乔治·伊斯曼在琢磨一个回文构词法，想要为自己的新公司取一个名字。[注]他想要那种简短独特、读起来朗朗上口的名字，特别是首字母为K的单词（他觉得K这个字母“强势而深刻”）。[注]

那一年晚些时候，伊斯曼在自己的家乡纽约罗切斯特市343号州立大街上租下了一栋楼的第三层，一个美国偶像就此诞生。伊斯曼的商业模式几乎立马就收获利润了，部分原因在于其相对廉价的相机需要顾客重复购买高利润的产品，比如胶卷、化学制品和相纸。在长达一个世纪左右的时间里，柯达公司一直蓬勃发展，占据了90%的胶卷市场。截至20世纪70年代，美国售出的相机中有85%都出自柯达公司。[注]这一品牌不仅仅是赢利的，似乎也抓住了美国梦的精神特质。尼尔·阿姆斯特朗把一卷彩色胶卷带到了月球上，这件事举世闻名；保罗·西蒙在一首同名歌曲Kodachrome中，也表达了对柯达胶卷（35毫米长的胶卷）的喜爱。

然而，柯达公司后来未能抓住消费群体已改变的现实。具体来讲，数码摄影的诞生以及随之而来胶卷时代的结束，导致了公司的失

败。1975年，柯达公司电子工程师史蒂文·萨松组装出第一台数码相机的原型，但管理层决定放弃数码相机，因为他们认为这一产品会影响胶卷的销量。㊟在这一自欺欺人的经典案例中，萨松这样形容当时管理者的反应，“嗯，挺不错的，但不许跟任何人讲”。㊟

20世纪70年代后期，美国著名作家保罗·卡罗尔和梅振家在《亿万美元的教训课》（*Billon Dollar Lessons*）中指出，柯达公司所面临的挑战很快从照相洗印加工商到胶卷零售商，这些合作伙伴都要对传统胶卷行业能否长期生存下去进行评估，这更加重了柯达的压力。1981年，合作伙伴在一份报告中指出，柯达公司现有商业模式的竞争力会持续到1990年（不是因为消费者更喜欢胶卷，而是因为数码相机和照片打印机最初售价昂贵）。但柯达公司的主管没有把这一结果当作战斗号角吹响，以重整业务，告诉利益相关者真相，而是选择把头埋进沙子里，试图逃避问题。尽管公司对数码领域进行了一次微不足道的尝试，但主管们慵懒的行事风格表明，柯达公司在应对新现实上远不如竞争对手。2012年1月，柯达公司申请破产保护，意味着其棺材板上钉好了最后一颗钉子。㊟

上述事例表明，组织层面一旦缺乏自我意识，将会发生怎样的惨剧。如果团队自我意识意味着通过培养团队成员间的坦诚来面对现实，那么组织的自我意识意味着通过积极寻求来自所有利益相关者的反馈来面对市场现实，利益相关者包括员工、工会、顾客、股东、供应商、社团和立法者，组织的自我意识还意味着利益相关者始终了解公司是如何应对其不断变化的需求的。艾伦·穆拉利将其称为“全体意识”，即每个人都清楚目标、状态和计划，在决定下一步何去何从上都有发言权。随着技术和社交媒体的发展为交流开拓了新的渠道，商业中对透明化的要求与日俱增，组织的自我意识在将来只会越来越重要。

但这一实践与大多数公司的运作方式是相违背的。矛盾的是（正如上文中柯达公司那样），某些情况下并不是组织没有得到反馈，而

是组织不能或不愿接收反馈。具体来说，缺乏自我意识的公司无法提出关键性的问题，就像我的同事查克·布莱克曼向客户提的那种问题："你假装不知道的是什么？"简单来讲，没能意识到市场现实的公司陷入了一种集体幻想，这种幻想几乎总会埋下使其毁灭的种子。尽管有许多原因导致这种幻想的存在，但通常是由于（查克所称的）"季度报告综合征"——把短期结果看得比长期成功要重。

组织中的幻想不仅局限于忽略外部事实，对于内部真相同样如此。艾伦·穆拉利刚到福特公司时，每天一打开《底特律新闻报》（*Detroit News*），好像就会发现公司一些可怕的新闻，包括工程问题、制造问题、索赔问题，而这些都是从内部泄露出去的。前任领导可能只是找出了泄密者，然后给予警告。但对穆拉利来说，这件事情倒是一个机会，可以了解一下为什么员工会把公司的家丑告诉外界。

于是，他打给记者布赖斯·霍夫曼。"布赖斯，我想跟你聊聊几条你发表的消息……"

霍夫曼打断了他，说："穆拉利先生，那些都是真的。"

"我知道是真的，"穆拉利回答道，"但这不是我打给你的原因。我想知道的是，你是怎么得到如此准确翔实的细节的？"

"好吧……其实很简单，"霍夫曼说，"我每天走进办公室，在答录机上按下'播放'键。大部分员工甚至留下了他们的姓名和电话，以防我想听到任何澄清。"

穆拉利瞬间哑口无言。"他们为什么要这么做？"

"穆拉利先生，他们热爱这个公司，"霍夫曼告诉他说，"因为没人告诉员工发生了什么，所以他们怕得要死。员工们泄密的问题十分严重。他们觉得既然管理者不和他们沟通，那么告诉我可能是挽救他们最安全的方法了！"

穆拉利感到难以置信，甚至有些眩晕。他没有选择，只能尽一切努力确保福特公司的所有利益相关者了解一切——好的方面，坏的方

面以及丑陋的方面。他会以个人名义回复每位员工发来的邮件；去大厅和工厂真正地与人们进行交流；频繁地发送公司新信息。穆拉利与管理团队开始邀请工程师、分析师、技术师参加BPR会议，并征求他们对会议的反馈。

他们做的不止这些。为了确保所有员工明白公司的目标（即“全体意识”），穆拉利及团队同人力资源主管合作，设计了一张蓝色卡片，发给了公司的每一位员工。最上面是公司愿景，下面印着“同一个团队”“同一个规划”“同一个目标”；背面是一些能帮助团队实现目标的行为。人们很容易就会把这种行为视为一种形式主义，或是人力资源部门惯用的肤浅伎俩，旨在提高技术员工的忠诚度。但对穆拉利来说，这些不仅仅是印在卡片上的字，而是一种生活方式。正如霍夫曼在《美国偶像》中写的那样：“一切都在这里，一切他想要福特员工了解和明白的都摆在这里了。”穆拉利把卡片发给员工时，开了一个实际上不算玩笑的玩笑：“从里面拿出两张，早上给我打电话。它会是治愈你的良药。”[注]

自穆拉利询问霍夫曼关于泄露的事后仅仅几个月，这样的新闻都消失了。穆拉利又打给霍夫曼，“布赖斯，报纸上再也没有福特公司的负面新闻了吧。”

“是的，”霍夫曼回答道，“因为我的答录机上再也没有福特员工的留言了。”

“你觉得为什么会这样呢？”

“好吧，很明显，”霍夫曼说，“你在倾听，在和员工一起面对一切。他们知道发生了什么，再也不用打给我了。”

通过开拓沟通渠道，福特公司彻底转变了与员工的关系。2014年穆拉利退休之时，公司的士气空前高涨，员工的参与度达到87%（同年美国公司员工的平均参与度仅为31.5%）。值得庆幸的是，穆拉利的继任者承诺要保持这种全体意识的文化。在这种文化下，领导者以

身作则，大家分享真相时感到很安全，同时有一个严格、持续的过程来支持组织反馈。艾伦·穆拉利的继任者是谁呢？他不是别人，正是马克·菲尔茨。

---

1. lost a whopping 25 percent: Sarah Miller Caldicott. “Why Ford’s Alan Mulally is an innovation CEO for the record books,” forbes.com, June 25, 2014, http://www.forbes.com/sites/sarahcaldicott/2014/06/25/why- fordsalan- mulally- is- an- innovation- ceo- for- the- record- books/#c35aeec779bb.
2. “[Bill] Ford found himself”: B. G. Hoffman. American Icon: Alan Mulally and the Fight to Save Ford Motor Company. Crown, 2012, p. 3.
3. “This company means a lot”: Ibid., p. 56.
4. 一位董事会成员说这次简单而震撼人心的发言是他在会议室里听到过的最感人的演讲。
5. “We’ll all be here again”: Ibid., p. 106.
6. “nothing short of bovine scatology: Ibid.
7. Somebody has to figure out: Ibid., p. 124.
8. self- aware teams are: Susan M. Carter and Michael A. West. “Reflexivity, effectiveness, and mental health in BBC- TV production teams.” Small Group Research 29.5 (1998): 583–601; Michaéla C. Schippers, Deanne N. Den Hartog, and Paul L. Koopman. “Reflexivity in teams: A measure and correlates.” Applied Psychology 56.2 (2007): 189– 211.
9. likely to stay MUM: Susan J. Ashford and Anne S. Tsui. “Self- regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking.” Academy of Management Journal 34.2 (1991): 251– 280.
10. constellation of behaviors as “authentic leadership”: Remus Ilies, Frederick P. Morgeson, and Jennifer D. Nahrgang. “Authentic leadership and eudaemonic well- being: Understanding leader- follower outcomes.” The Leadership Quarterly 16.3 (2005): 373– 394; Fred O. Walumbwa, et al. “Authentic leadership: Development and validation of a theory- based measure.” Journal of Management 34.1 (2008): 89– 126.
11. more productive than those: Joanne Lyubovnikova, et al. “How authentic leadership influences team performance: The mediating role of team reflexivity.” Journal of Business Ethics (2015): 1– 12.
12. children were happier: Heather K. Warren and Cynthia A. Stifter. “Ma-ternal emotion-related socialization and preschoolers’ developing emotion self-awareness.” Social

Development 17.2 (2008): 239– 258.

13. followers tend to imitate: Albert Bandura and Richard H. Walters. “Social learning theory.” General Learning Press, 1997.

14. “我们所期望的行为和文化：以人为本；每个人参与其中；极具说服力的愿景、周全的策略以及认真贯彻执行；明确的绩效目标；单一计划；事实和数据；每个人都清楚需要特别注意的计划、状况和领域；提出计划，积极“寻求解决方案”；尊重、倾听、帮助和感激彼此；能掌握情绪……相信过程；玩得开心，享受旅程和彼此。”

15. “a super- intensive getting- to- know- you”: Cathy Olofson. “GE brings good managers to life,” fastcompany.com, September 30, 1998, http:// www.fastcompany.com/35516/ge- brings- good- managers- life.

16. better, more trusting relationships: Steven V. Manderscheid and Alexandre Ardichvili. “New leader assimilation: Process and outcomes.” Leadership & Organization Development Journal 29.8 (2008): 661– 677.

17. science of team self- awareness: Amy C. Edmondson. “Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error.” Journal of Applied Behavioral Science 32.1 (1996): 5– 28.

18. 480 and 960 potential errors: The average hospital patient received between 10 and 20 doses of medication each day with an average stay of 4.8 days. Amy C. Edmondson. “Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error.” Journal of Applied Behavioral Science 32.1 (1996): 5– 28.

19. kill hundreds and injure: “Medication error reports,” fda.gov, October 20, 2016, http://www.fda.gov/Drugs/DrugSafety/MedicationErrors/ ucm080629.htm.

20. “The term,” Edmondson explains: Amy Edmondson. “Psychological safety and learning behavior in work teams.” Administrative Science Quarterly 44.2 (1999): 350– 383.

21. reached a similar conclusion: Charles Duhigg. “What Google learned from its quest to build the perfect team,” nytimes.com, February 28, 2016, http://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what- google- learnedfrom- its- quest- to- build- the- perfect- team.html?_r=0.

22. create clear norms: Vanessa Urch Druskat and D. Christopher Kayes. “The antecedents of team competence: Toward a fine- grained model of self- managing team effectiveness.” Research on Managing Groups and Teams 2.2 (1999): 201– 231.

23. “leading by being self- aware”: Edwin E. Catmull and Amy Wallace. Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration. New York: Random House, 2014. Print, xvi.

24. unhindered communication”: Ibid., p. 4.

25. “The year is 2017”: Ibid., p. 283.

26. “broke[n] the logjam”: Ibid., p. 292.

27. “made it safer for people”: Ibid., p. 293.

28. “collaboration, determination and candor”: Ed Catmull. Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration. Random House, 2014, p. 277.

29. “radical truth” and “radical transparency”: James Freeman. “The soul of a hedge fund ‘machine,’” wsj.com, June 6, 2014, http://www.wsj.com/ articles/james- freeman- the- soul- of- a- hedge- fund- machine- 1402094722.

30. 达利欧将自己的信条整理成一本123页的册子，包含201项自己强烈支持的生活和管理原则。新员工必须阅读这本册子，达利欧每晚给员工布置家庭作业，题目通常以此书为基础。

31. a fireable offense: Richard Feloni. “Ray Dalio explains why 25% of Bridgewater employees don’t last more than 18 months at the hedge fund giant,” businessinsider.com, March 23, 2016, http://www.businessinsider .com/biggest- challenges- new- bridgewater- employees- face- 2016- 3.

32. “digital baseball card”: Eliza Gray. “Questions to answer in the age of optimized hiring,” time.com, June 11, 2015, http://time.com/3917703/ questions- to- answer- in- the- age- of- optimized- hiring/.

33. give one another “dots”: Ibid.

34. “What we’re trying to do”: Bess Levin. “Bridgwater associates truth probings are about to get turbo- charged,” dealbreaker.com, July 18, 2011, http://dealbreaker.com/2011/07/bridgwater- associates- truth- probingsare- about- to- get- turbo- charged/.

35. more money than any other hedge fund: Nishant Kumar. “Bridgewater’s Dalio trumps Soros as most profitable hedge fund,” bloomberg.com, January 26, 2016, http://www.bloomberg.com/news/articles/2016- 01- 26/ bridgewater- s- dalio- trumps- soros- as- most- profitable- hedge- fund.

36. And indeed, many employees: James Freeman. “The soul of a hedge fund ‘machine,’” wsj.com, June 6, 2014, http://www.wsj.com/articles/ james- freeman- the- soul- of- a- hedge- fund- machine- 1402094722.

37. “constant drumbeat of criticism”: Michelle Celarier and Lawrence Delevingne. “Ray Dalio’s radical truth,” March 2, 2011, http://www .institutionalinvestor.com/Article.aspx?ArticleID=2775995&p=3.

38. What you see at Bridgewater”: Michelle Celarier and Lawrence Delevingne. “Ray Dalio’s radical truth,” March 2, 2011, http://www.institutional investor.com/Article.aspx?ArticleID=2775995&p=3.

39. 30 percent of new hires: Michelle Celarier and Lawrence Delevingne. “Ray Dalio’s radical truth,” March 2, 2011, http://www.institutional investor.com/Article/2775995/Channel/199225/Ray- Dalios- radicaltruth. html?ArticleId=2775995&p=4#/.V04K15MrK8U.

40. 这一方法的灵感来源于帕特里克的著作《团队发展的五大障碍》（The Five Dysfunctions of a Team），它值得所有拥有远大抱负的经理拜读。

41. 如果你的团队尚对听取反馈的3R模型不熟悉，我强烈建议，浏览这些基本原则之前请简要回顾一下这一过程。

42. 我经常会被问到为什么要提出这一结构（即所有的团队成员回到问题1，然后每个人再回答问题2和问题3），而不是每位成员一次性把答案都说出来。首先，同时倾听每个人对每个问题的答案，与同时倾听多个问题的答案相比，无疑是发现规律的更好方法。其次，我发现一次给出所有答案的人，往往有抱持一种错误想法，想尽可能消解消极反馈的影响（“如果我先告诉道格自己喜欢他哪一点，那么再说自己讨厌他哪点就很容易让他接受。”），但这种做法并不能营造长久的坦率文化。拥有自我意识的团队会咬紧牙关，遵循基本原则，给予彼此最直接的反馈！

43. trying to conjure a name: Elizabeth Brayer. George Eastman: A Biography. University of Rochester Press, 2006.

44. “strong [and] incisive”: Kiplinger Washington Editors, Inc. “The story behind Kodak Trademark.” Kiplinger’s Personal Finance, April 1962, p. 40.

45. 85 percent of cameras: Henry C. Lucas. The Search for Survival: Lessons from Disruptive Technologies. Praeger, 2012, p. 16.

46. hurt their film business: Ernest Scheyder and Liana B. Baker. “As Kodak struggles, Eastman Chemical thrives,” reuters.com, December 24,2011, http://www.reuters.com/article/us- eastman- kodak- idUSTRE7BN06 B20111224.

47. “That’s cute — but don’t tell”: Paul B. Carroll and Chunka Mui. Billion Dollar Lessons: What You Can Learn from the Most Inexcusable Business Failures of the Last Twenty- five Years. Portfolio, 2008, p. 93.

48. ompany filed for Chapter 11: Reuters. “Kodak files for bankruptcy, plans biz overhaul.” business- standard.com, January 19, 2012, http://www .business- standard.com/article/international/kodak- files- for- bankruptcyplans- biz- overhaul- 112011900119_1.html.

49. “Take two of these”: B. G. Hoffman. American Icon: Alan Mulally and the Fight to Save Ford Motor Company. Crown, 2012, p. 248.

第九章

面对自欺欺人的世界：7天洞察力挑战

有人说我自欺欺人。

气得我差点儿从我的独角兽上跌落下来。

——*SOMEECARDS*娱乐新闻网

一只蝌蚪正在池塘里游泳。突然，一只青蛙出现在水里，就在蝌蚪旁边。

“你从哪里来？”蝌蚪问。

“一个很干燥的地方。”青蛙答道。

“什么是‘干燥’？”蝌蚪问。

“就是没有水。”青蛙说。

“‘水’是什么？”

青蛙呆住了。它指着这只蝌蚪周围的大量物质，问道：“水？你的意思是……你看不见水？”

“看不见。”

“可你怎么能看不见呢？你周围到处都是啊！”

这则小寓言准确地捕捉到与缺乏自我意识的人相处到底是什么感觉。不管是不了解社交提示的伴侣，还是完全无法从员工角度看待自身行为的老板，抑或意识不到自己被工作搞得一塌糊涂的朋友，跟他们相处都会令人抓狂。我们会疑惑，这些聪明而又理智的人，怎么会

对他们畅游其中的“水”全然不觉呢？他们怎么能对自己是谁、自己的行为模式以及自己对周围的人造成的影响全不了解呢？

在对数千人做过调查之后，我得出了显而易见且有实证依据的结论：自欺欺人的人离我们并不遥远。事实上，参与研究的自我意识独角兽中，只有两位说不认识这样的人。（滑稽的是，其中一位这样讲，是因为他实在想不起来有谁是这样的，而最有可能的解释是他本人就是这样的人。当我们向他保证他不是这种自欺欺人之人时，他看上去如释重负。）当然，缺乏自我意识之人与其他人是有区别的。有时候，他们会开些无伤大雅的玩笑，引人发笑，比如火车上坐在我们旁边那个神经大条的人或者真人秀中的某个角色；有时候，他们会破坏我们的心情，挑战我们的耐心，比如某个太过以自我为中心的亲戚或者自欺欺人的老板或同事；还有些时候，当他们是与我们亲密的人，如父母、伴侣或者孩子，就有可能会给我们带来无尽的压力，让我们感到心碎。

在职场中，自欺欺人的人通常不只是令人恼火、沮丧，他们还会极大地影响他人的业绩。可怕的是，团队中只要有一个缺乏自我意识的人，大家获得成功的概率便会减半；[注]而缺乏自我意识的老板则会对员工的工作满意度、业绩及幸福感产生不利影响。[注]《华盛顿人》（*Washingtonian*）的记者曾经问在华盛顿特区工作的13 500名员工，他们遇到的最差劲儿的老板是什么样的，他们听到了许多令人难以置信的故事。[注]比如，一名经理惩罚那些说话“特别蠢”的员工的方法是，让他们站到椅子上。另外一位领导统计了下属工作时间待在洗手间的时间，每月结算工资时将其扣除。也许最令人难以相信的例子，要数这个故事了：员工要请假一天参加父亲葬礼，老板回复说：“我们现在需要你，参不参加葬礼，对你父亲而言有什么区别？”

炒掉上述3位老板（以及其他和他们一样的人）很容易，他们是坏人，这一条就够了。这些事情可能是真的，也可能不是真的，然而与他们共事的大多数人通常都不会停下来思考自我意识（或缺乏自我意

识）会带来什么影响。毕竟大多数人不会每天早晨醒来便说："今天不管和谁谈话，我都要羞辱他，让他不好过！"就连让人恐惧的老板们也不会这样想。相反，他们可能只是意识不到自身的行为及其带来的影响。但这样的做法会让我们陷入困境。了解真相之后，自欺欺人之人也许会感到非常恐惧，甚至想采取行动做出改变。但让他人看清真相，并具备自我意识是我们的责任吗？更重要的问题是，人的自我意识可能被唤醒吗？

事实上，挑战自欺欺人最好的结果也是存在风险的，最坏的结果是灾难深重。记住，几乎每个人都认为自己才华出众，为人正直，有最高程度的自我意识，最自欺欺人之人往往最不愿意接纳不同意见。正如前文所说，当听到"你不是你想的那样"这类反馈时，我们不仅会感到无能为力，"意识到自身的生存备受威胁时，我们还会陷入深深的困惑和严重的自我怀疑中"。[注]相当沉重，对吗？

我们已经听过了那么多普通人从根本上提升自我意识的故事，如此看来，帮助那些自欺欺人之人提升自我意识至少是存在可能性的。但并非人人皆想做出改变。（你知道那句"牵马到河易，强马饮水难"的俗语吧？）鉴于这一现实，应付自欺欺人之人的最佳方式是什么呢？是要熟悉他们然后帮助他们改变？还是只是将他们对我们造成的影响降至最低程度就好？在本章中，我会为各位读者提供几条可行的策略，帮你应对生活中可能会遇到的3种自我意识匮乏者，即注定要失败之人，明知却不在意之人，需要助推之人，防止他们耗尽你的精力、热情和幸福感。

面对注定失败之人：接受无法改变的

罗伯特刚刚担任一家小型IT证券公司的软件开发经理，他对这份新工作很满意，对自己的工作充满热情。他有个很棒的老板，他非常

信任、喜欢他的同事。事实上，罗伯特对这份新工作的所有方面都很满意，除了一个人他超级不喜欢之外。这个人名叫玛丽亚。

和大多数缺乏自我意识的人一样，玛丽亚貌似一直活在自己的世界中。她是负责公司软件技术支持的经理，她固执地认为同事们会认同她的所有看法。一旦谁否定她的意见，她便会严厉贬损那个人。她通过恃强凌弱的做法控制了自己的团队，但这种做法大大打击了下属的积极性，使他们无法义无反顾地帮助客户。最重要的是，玛丽亚会抓住所有机会提醒同事她的学历有多高，经验有多丰富。

就连玛丽亚那位“冲突回避型”上司貌似也有几分怵她。几年前，这位上司曾努力对抗过她，却徒劳无功，于是只好作罢，任由她一意孤行。玛丽亚的所作所为让办公室里的关系一直很紧张，冲突不断。也许她曾隐约意识到自己的行为会对周围的人产生何种影响，但她从未表露出来。

罗伯特日复一日地煎熬着，他觉得玛丽亚对整个团队的影响就像癌症一样致命。她的同事不敢质疑她，唯恐她大发雷霆。她的上司并没有采取任何行动监督她的行为，这一点也让同事们非常沮丧。久而久之，罗伯特发现，自己每天早晨醒来后越来越不想去上班了。

后来有一天，人力资源部主管的一条通告让他看到了希望。公司领导团队的每位成员（罗伯特和玛丽亚均位列其中）都有机会收到来自同事的匿名书面反馈。终于有机会说话了！罗伯特暗想。

写下反馈时，罗伯特决定要真实地将那些快把大家逼疯了的行为逐一写下来。“玛丽亚非常尽职，”他写道，“可她没有意识到自己语气粗鲁，过于干涉员工的工作，还常常炫耀自己的高学历和经验，这样做会挫伤团队士气，影响公司业绩。”写完反馈后，罗伯特感到一种莫名的放松。他觉得，玛丽亚真的不是卑劣的人，她也许只是不知道自己的行为正在妨碍团队吧。

人力资源部主管收集并汇总了大家的反馈。几天之后，公司领导团队的8位成员，包括罗伯特、玛丽亚以及其他几位领导聚集到一间会议室，讨论每个人从这个过程中学到了什么。罗伯特非常紧张却又满怀期望，他感觉大家终于要说到那个显而易见却始终被忽略的问题了。

那天上午的讨论推进得很缓慢。因为某些原因，玛丽亚要求最后一个发言，整个团队都屏住呼吸，紧张地期待着。终于轮到她发言时，会议室的气氛就好比一块发热的棉花糖一样让人感到焦灼。

“看到各位对我的看法，我真的非常震惊，”她开口道，“翻看你们对我的反馈时，我觉得非常不高兴！”这时，整个团队的人都变得很紧张。此时她会不会意识到她的错误呢？她的魔咒会不会就此解除呢？“但坦白说，我觉得这些评价都与我不符。”她这样说。

尽管这种感觉就像几面墙同时崩塌，可屋子里却一片死寂。没有人知道究竟该如何回应玛丽亚的这番表态，很明显她依然坚信自己没有错。罗伯特清了清嗓子，试探着问道：“玛丽亚，大家的评价是什么？”

“有一件事是确定的，我没有听到任何确实需要改变的事情！”她断然答道。

“你为什么这样说呢？”罗伯特追问道，尽量保持平静。

“有人说我太自我，总会提起自己的学历和经验。这个人明显是嫉妒我的成功！”

“为什么有人会说这番话，你还能想到其他理由吗？”他小心翼翼地问。

“还能有什么其他理由？”

罗伯特感觉可以试着引导一下，但还没等说出一个字，玛丽亚接着说道：“没有其他理由！”

罗伯特看了玛丽亚一眼，瞬间权衡了一下利弊，他本想承认那些评价是他写的，然后随便说一个例子，证明自己的这番评价并非无中生有。虽然起初他还挺乐观，但他突然意识到这样做没有好果子吃。

事情如他预想的一样。此事过去整整一年后，大家都发生了许多变化，只有玛丽亚除外。团队中的每个人都参照收到的反馈努力做出改变时，只有玛丽亚依然如故。她不仅对同事的意见充耳不闻，还一再提醒这些同事他们当时的评价错得多离谱。

自欺欺人之人分为三种类型，玛利亚代表的是第一种：注定要失败的人。注定失败之人总是一副理直气壮的样子，固执己见。因为他们不能（或者不愿意）考虑自己认知外的其他想法。任何试图揭露他们不那么讨人喜欢的个性的人，都会被他们阻拦。因为觉得自己已经接近完美，所以他们很少愿意承认自己可能还有上升空间。尽管可以通过关乎其利益的说辞（“这个行为有损你的声誉”）偶尔吸引他们听听反馈，但通常来说，挑战他们的自我认知基本没有任何意义。注

当发现自己生活中有人属于注定要失败之人时，人们很容易感到绝望。好消息是，尽管我们无法将洞察力强加于这类人身上，但这并不意味着我们不能采取行动，将其对我们的成功及幸福的影响降至最低程度。事实上，从罗伯特与玛丽亚和平共处的故事中，我们可以学到很多，首先要努力控制自己的反应，然后进一步了解她对自己及整个团队的影响。

一旦罗伯特意识到玛利亚根本就不想提升自己的洞察力，他便转而要求自己采用“只同情，不评价”的思维模式。他没有一直纠结于她的行为，而是意识到他们两人不过是所选的道路不同罢了。如果回头去看第一章那个“赛马意识”的类比，我们会发现罗伯特选择的是加速冲出去，而玛利亚最终却只有死路一条。意识到这一点，罗伯特就知道玛丽亚是一个为生活辛苦挣扎的人，而非心怀恶意的自大狂。意识到玛利亚的自我意识缺陷并不是他而是玛利亚自己要解决的问题，是她本人才需要面对的问题，这对罗伯特而言也是一种解脱。

罗伯特并不是唯一一个采用这种方法的人。我们在研究中也曾对那些自我意识独角兽做过调查，问他们如何与生活中遇到的那些“注定要失败之人”相处，约一半的人说他们会直接干涉，但几乎所有人都会采取不同策略控制自己的反应。斯坦福大学教授鲍勃·萨顿在《混蛋止步法则》（*The No Asshole Rule*）中分享了一个颇具启发意义的隐喻，可以管理我们对那些“注定要失败之人”的反应。假设你正泛舟水上，小船正顺流而下，你突然发现前面有一块高低不平的空地。你划着桨穿过急流险滩时，突然掉进沙里。

在这种情形下，大部分人会奋力求生：要么努力爬回船上，要么努力游到岸边，要么努力抓住一块滑溜溜的岩石。这些办法实际上更有可能害死我们，而非救活我们。我们在水中越少挣扎，就会越快发现自己处于安全的水域中。罗伯特喜欢这个隐喻，这个故事提醒了他。其实他控制反应的能力很强。比如，玛丽亚说了反对他的话，他不会坚持与她作对或者让她认识到自己的方式有问题，他只会想脚先踩水上浮，尽可能快地离开凶险的水域。

面对这样一个自欺欺人之人时，简单地认定他（她）是个失败的人很容易，但如果我们挑战一下自己，说出他们的几个优点，那又会怎样呢？这是另外一种方法，这种方法利用了重新整合，或者说从不同的视角来看待我们自身的问题。当玛丽亚带着她13岁的女儿来上班时，她对待女儿的方式着实令罗伯特感动：她的和善让人难以想象，言出必行，脸上写满了母亲的骄傲。与玛丽亚共事时，当她对自己不那么友善时，为了控制住自己的反应，罗伯特就会迫使自己想起玛丽亚和善的母亲的形象。

还有一种方法可以用来应对“注定要失败之人”，这种方法罗伯特小学时就学过了。5年级时，班里的小混混抓住小罗伯特不放，小罗伯特每天回家都会哭，害怕第二天还会挨欺负。这种情况一连持续了几个星期，直到他母亲说了一席让他终生难忘的话：“亲爱的，这个孩子是个混混，他很卑鄙，很残忍，我知道他对你伤害有多深。但你可曾

问过你自己，他能教会你什么？”开始时，小罗伯特觉得妈妈是不是疯了，他能从那个满怀恶意的魔头身上学到什么？但很快他就意识到，也许自己想得太简单了。也许这次经历是他了解自己的一次机会。他想，也许他在告诉我，我需要更加努力维护自己的权益。于是他就这样做了。

罗伯特想起这件事时，距上次会议室那件事已有几个月了。自从那天起，玛丽亚总是针对他发很多无名火。一天傍晚，在度过煎熬的一天之后，罗伯特终于受够了。他打算辞职。但在开始写辞呈时，他想起了母亲的那番话。他意识到玛利亚只是另一种恃强凌弱之人。因此，罗伯特问了母亲多年前提过的那个问题。这次他是否也可以利用这个机会学几招，用来对付难相处的人？

于是罗伯特试着从这个角度思考问题，效果立竿见影！他开始不再把这种境遇视为侵蚀灵魂的马拉松，而是当成既有趣又有益的挑战。尽管玛利亚对这一切一无所知，但她却在帮助罗伯特提升自我意识，将那些自欺欺人的酸涩柠檬变成了入口酸甜的柠檬汁。

“注定要失败之人”并非自欺欺人之人唯一一种类型。现在我们来看看第二种类型，我们会发现，这种类型的人与“注定要失败之人”看似没有什么区别，但在现实生活中，他们却为另外一种非常不同的问题所困扰。

面对明知却不在意之人：继续前行

我曾受雇于一家制造企业，对副总裁杰瑞进行培训指导。杰瑞是首席运营官的接班人。从我们第一次碰面起，杰瑞的才智、天资以及悟性就让我印象极为深刻。不过，这些特质与他的老板丹尼尔的特质相比可谓天壤之别。丹尼尔可以用“奇葩”来形容。这位现任首席运营官的“领导”才能包括对下属失望时大吼大叫，当着别人的面羞辱他

们，哪怕最沉着理性的员工也会被他逼得失去理智。杰瑞的部门是公司人员流动率最高、员工士气最低的部门。

我对这位神秘的丹尼尔非常好奇。他对自己的工作方式毫无效率这种情形是否略知一二？有没有人曾鼓起勇气跟他交流过这一点？如果有，他是否曾有过那么一刻努力改变自己的行为？我很快就会知道答案，而这个答案却并不是我所期待的。

杰瑞设定了培训指导的目标之后，我们两人决定和丹尼尔坐下来聊一聊。在丹尼尔办公室外宽敞的座位区等候时，杰瑞和我为这次谈话制订了一个计划。有人把我们领进办公室后，我主动伸手，和丹尼尔介绍自己。近来，经常有人指责我握手太过用力（比如说，第一次见我的研究生导师时，他对我说的第一句话就是“哇”）。但当我和丹尼尔握手时，他的手劲儿太大了，感觉好像要把我拽倒在地板上。这是丹尼尔给我留下的第一印象。

幸好杰瑞有着近乎神奇的天赋可以轻松应对丹尼尔，这次会面才算有了一个好的开端。杰瑞的第一个目标就是更加有效地行使代表权，这样他就能更多地关注个人所发挥的作用。丹尼尔始终在场，但他不大赞同杰瑞的第二个目标，即继续进一步调动员工的参与积极性。杰瑞还没来得及解释自己的想法，丹尼尔已经拍着胸脯好像在说，“别说了”。杰瑞只好停了下来。

“杰瑞，这是在浪费你的时间！”

“为什么这么说，丹尼尔？”杰瑞平静地问道，仿佛早已预料到他会这么说。

“因为即使你的员工积极参与也没多大作用。我发现最有效的管理手段其实是让他们害怕。如果他们怕你，就会乖乖完成任务。事情就这么简单。”

我惊讶得差点儿从椅子上掉下来。过去几年，我曾听过许多高管说过许多荒唐的话，却从未有谁公开承认让员工心存畏惧是个好方

法。丹尼尔不仅认可这个方法，还在为其摇旗呐喊！就在那一刻，我意识到，与我以前培训工作中遇到的许多自欺欺人的老板不同，丹尼尔对自己的行为方式了如指掌，这种方式丝毫不会给他带来任何烦恼。尽管他的许多行为像极了“注定要失败之人”的行为，但他的问题完全不同。丹尼尔是自欺欺人之人第二种类型的典型代表，我称之为明知却不在意之人。

“注定要失败之人”的主要问题是缺乏洞见，也缺乏获得洞见的积极性。与之相反，“明知却不在意之人”非常清楚自己在做什么，以及他们会对他人造成何种消极影响，但他们依旧我行我素。为什么？因为他们真的认为自己（通常毫无底线）的做法会帮助他们得到自己想要的一切。这种自欺欺人的想法显露无遗。从丹尼尔的角度来看，他（错误地）认为让员工心存畏惧有助于自己更好地开展工作。

我有一个叔叔最近刚退休，结束了漫长的外科医生生涯。担任住院医师那段时间里，他的同事中有一个人一直热衷于马拉松长跑；这一点与住院医师形成了鲜明对比，大部分住院医师几乎不会离开医院，更不要说找时间锻炼了。每天早晨，他们都从5楼开始查房。但那名主治医师不会在5楼和住院医师们集合，而是要求他们在一楼汇合，爬到5楼。一天，我叔叔上气不接下气地问他，知不知道大家爬楼有多累。“我当然知道，”这位主治医师回答道，“我这样做是为了让你们谁都没法问我问题。”各位，这就是我说的“明明知道，但压根不在意”。

既然“明知却不在意之人”的种种行为与“注定要失败之人”的那些表现非常接近，我们如何将两者区分开来呢？有时候，只有在遇到这类做法时我们才会知道答案。如罗伯特对玛丽亚的容忍，我叔叔对主治医师的容忍。而其他时候可能也会有迹可循。“注定要失败之人”的自我评价与自身的行为方式通常自相矛盾。还记得前文中提到的建筑公司老板史蒂夫吗？我第一次见到他时，他还得意扬扬地说自己是一位了不起的领导，还说自己的员工有多尊重自己，但这两种自我评价与他的行为明显是两码事。而“明知却不在意之人”的行为方式则截然

不同。他们很可能会承认自身做法，但会撇开做法不谈或者为自己的行为辩护（比如，“没错，我知道我冲她吼来着，但她罪有应得”或者“当然，面对客户时我有些咄咄逼人，可只有这样才能促成交易啊”）。和丹尼尔一样，“明知却不在意之人”可能也喜欢吹嘘。

区分“注定要失败之人”与“明知却不在意之人”的另外一种方法，就是看他们的观点整合能力。“注定要失败之人”一般会认为自己的思维方式就是唯一的方式。比如玛丽亚，她认为每个人都会认同自己的看法，如果有人提出异议，她便会立刻崩溃。与之相反，“明知却不在意之人”通常的表现是，他们能够从他人的角度看待自身行为。比如那位主治医师明明知道爬5层楼真的让人吃不消，但他也表露出对自身行为有效性的自信。鉴于此，费力去改变他们通常也是徒劳无功的。

前文曾经提到“自我崇拜”的内容，我们发现那些自恋的人便是一个特别自欺欺人的群体。尽管缺乏自我洞察力素来被视为自恋的基石，但最近的研究表明，自恋的人拥有一种名为“伪洞察力”的东西。[注]比方说，识别自恋者的最佳方式之一，便是问他们是否认为自己很自恋，他们多半会给出肯定的回答，这种情况确实让人吃惊。[注]但到底为什么他们愿意承认这些不良特征（比如自负、自私、虚荣）呢?和丹尼尔一样，他们知道自己有这些特质，却不觉得这些特质有什么问题。事实上，他们往往将这些特质视为积极的特质！[注]正如社会心理学家布拉德·布什曼评论的那样，自恋者“认为他们比其他人优秀，也不介意当众这样讲”。[注]

也有证据表明，自恋者至少能察觉人际关系（通常不可避免的）的微妙变化，但他们貌似认识不到这种变化会带来什么影响，反而会归咎于他人，坚信自己没有任何问题。他们认定别人都太过愚钝，根本不懂得欣赏他们出众的才华。[注]自恋的领导者认为自己的领导水平极高，但团队却认为其工作效率极低。[注]换句话说，他们唯一能打动的人就是他们自己。

前文中提到的两种技巧（踏水上浮和自问“他们能教会我什么”）对于“明知却不在意之人”同样适用，还有另外一种技巧尤其适用于这个群体。多年前，我在“明知却不在意”的上司手下做事时，第一次想到了背景笑声（laugh track）。这位上司多次公开羞辱我，甚至因为一个微不足道的小错误当着公司领导团队的面奚落我，当时我心力交瘁，感觉快撑不下去了。我想自己只有两个选择：要么辞职，要么找到一个更好的方法对付我的上司。因为这份工作的其他方面都让我很满意，于是我决定试试后一种选择。一天，在和上司发生过一次相当不愉快的冲突后，我突然想起了自己年少时最喜欢的电视节目《玛丽·泰勒·摩尔秀》（*The Mary Tyler Moore Show*）。

玛丽的上司是个名叫娄·格兰特的粗暴男人，由演技超群的艾德·阿斯纳饰演。赶上好时候，娄·格兰特只是脾气暴躁，冲动鲁莽；赶上糟糕的时候，他就会恶语相向。他这样说话之后总会伴随一阵背景笑声，对观众而言，这些话听上去很离谱，但会惹人喜欢。于是我决定，下次我的上司再说难听的话时，我就想象着这番话后面是一阵背景笑声好了。如今，如果说当初这一决定彻底改变了我工作的体验貌似也不够准确，但这一方法确实让我更能忍受上司的恶劣做法了（偶尔还会忍俊不禁）。

这些事例都证明，说到那些拒绝做出改变的自欺欺人之人，通过掌控自己的反应，我们通常比想象中更能控制自我。但遗憾的是，仅仅改变思维方式通常还不够。有时候，我们还需要积极争取自己的权利，设定底线，而未来有些时候，如果别的招数都不管用，我们能够使用的唯一方式也许就只有离开。

我有个好朋友名叫斯科特，他不仅擅长为人做指导和培训，还是个相当多产的作家。几年前，他受雇于一位著名的企业家，我们权且叫他乔伊吧，这位企业家想在写书前做一些前期调研。他们第一次会面时，乔伊就让斯科特大吃一惊，千万富翁乔伊居然如此平易近人。初次见面几秒钟后，乔伊便给了斯科特一个大大的熊抱。在他们交谈

的整个过程中，乔伊看起来对斯科特说的每件事都非常有兴趣。这次聊天真是太舒服了！斯科特暗自欢喜。

斯科特起草的那份合同简单明了，他觉得差不多就是这样。他想找10位与乔伊秉持同样管理理念的首席执行官做现场采访，为每个人写一篇报告。同时，他在合同中提出申请工作经费，包括自己的差旅费。去纽约见第一位首席执行官的前一天，斯科特的助理詹娜曾经打过一个电话，确认第二天现场采访要问的那些问题。詹娜打电话时，乔伊和斯科特正聊得投机，詹娜得知一切都很顺利后便挂了电话。

两人通话快结束时，乔伊问："明天我需要你谈及的各个主题，没什么问题吧？"

"是的，没有问题了，"斯科特答道，"如果您又想到其他问题，请把这些问题转给詹娜，她会在我飞机落地时把这些问题传给我。"

"没问题，"乔伊说，"她看起来非常干练。"

"哦，詹娜是最能干的，"斯科特热情地回答说，"她是我最得力的女助理！现在的一切都是我们共同打拼的结果，我无法想象没有她我该怎么办。"

开始时，斯科特完全没有在意这短短的几句话，但就在他挂断电话几分钟后，詹娜打来了电话。

"有什么事吗？"

"当然有事，"她答道，"你肯定猜不到刚刚谁打电话给我了，是乔伊！"

"有什么问题吗？"

"我不知道该怎么说，事实上……他为我提供了一份工作。"

斯科特惊呆了："什么？你说什么？！"

"他承诺付我双倍薪资。可他都没有问我现在的薪酬是多少！"

“你一定在开玩笑吧！”斯科特又气又急。

“当然，我拒绝了他，”詹娜迅速回应道，“但我觉得你应该知道这件事。”

那天晚上，斯科特久久难以入睡。他已经告诉乔伊詹娜对自己的事业而言多么重要了，可仅仅几分钟后乔伊居然来挖墙脚，他怎么能做这样的事呢？！他知道詹娜很开心，也该得到相应补偿，他也觉得很幸运，因为詹娜对他很忠诚，她拒绝了乔伊。但是整件事情让他觉得自己遭遇了轻视和背叛！他决定第二天早晨当面和乔伊阐明自己的想法。

“乔伊，我特别想跟你聊聊昨天我们打完电话后发生的一切。”

斯科特故意沉默了一会儿，想等乔伊自己意识到他做的事被发现了，然后主动道歉。“詹娜告诉我，你想把她从我身边挖走！”

“是啊，”乔伊叹口气说，“她当场就回绝了我。但没关系。你知道，我必须说实话，处在她那样位置的大多数人都愿意不顾一切到我身边工作。坦白来讲，她拒绝了我，这倒让我对她的判断力产生了怀疑。但对我而言真的不是什么损失。”

斯科特简直不敢相信自己的耳朵。看起来好像乔伊觉得自己在打电话向他道歉！这位千万富翁显然对他的行为导致的后果一无所知。他这样做不仅会影响他们两人的关系，还有可能会影响他雇用斯科特完成的那个项目的整体效果。“嘿，乔伊，你能帮我个忙吗？”斯科特说道，“能不能麻烦你以后别再挖我墙脚了？”

又是一阵长长的沉默。很明显，乔伊仔细考虑这个问题了，最终他答应了斯科特的请求。

尽管备受困扰，但斯科特内心安慰自己这只是前行路上的一次小状况。他辛辛苦苦写完了第一次采访的报告，几周之后，他向乔伊提交了一份长达15页的报告，按照此前的约定，连同差旅费单据提交。那天晚些时候，斯科特接到一个电话。

“斯科特，”乔伊说，“我拿到你的报告了。我要告诉你，我不想再看到你，也不希望你的公司跟我的书有任何瓜葛！你跟我说的那些员工反馈的废话，通通都是屁话！”

听到自己三周的工作全白费了，斯科特非常失望。但这与他接下来要经历的暴怒相比真的不算什么。

“当然，你的差旅费我可以报销，”乔伊继续说道，“这一点你不用担心，把单据寄到我的办公室。”

斯科特觉得自己快无法呼吸了！“那么，呃……我的报酬呢？”他问道，“我把费用发票一并寄过去吗？”

“不，斯科特！”乔伊突然变得不耐烦起来，“我刚刚告诉你了，这份东西对我来说根本没用！我不会为这堆废话付你报酬！”

斯科特好不容易压住满腔怒火，他知道自己没有别的选择，只能直接讲明自己的需求。“乔伊，你这样做太不讲道理了！那些受访者和问题，都是经过你同意的。这份报告也是按照你的要求做的！你必须付我报酬！”

他们争论了很久。斯科特坚持要乔伊遵守他们之前的协议。这位性情暴躁的企业家最终同意付给他报酬了。但斯科特仍然觉得忐忑不安（我们可以理解这一点）。当然，此时此刻他真的考虑过拿钱走人。但是因为他看好这个项目，当然薪水也很丰厚，所以他决定在认输前再尝试一件事。这一次，他想制定几条原则来改善两人之间的关系。他们需要的是两人都认同的清晰界限。

斯科特在原合同的基础上补充了4页详细规定，阐明了项目的具体要求，以防万一，还补充了乔伊承诺报销的确切差旅费用标准。几番修改之后，乔伊总算签了字，于是他开始着手安排第二次现场采访。现在斯科特觉得，即使面对乔伊这样一个自恋且自欺欺人的人，他也很清楚自己究竟应该怎么做了。

遗憾的是，乔伊的行为没有任何改变。他曾一度不承认那份合同的约定，甚至拒付各种费用，因为斯科特没有乘地铁，而是坐了出租车。到目前为止，斯科特已经做了所有能做的事，他果断说出了自己的需求，勇敢澄清了自己的底线。他尽全力掌控自己的反应，但他依旧担忧。情况会坏到什么程度呢？斯科特满心好奇。他决定打电话给几个和乔伊熟识的人，收集些信息。

他从坎达丝那里收集到了比较多的信息，坎达丝是在公司多年的高管。过去两年中，坎达丝患上了一种严重的自体免疫疾病。尽管乔伊知道她的病情，也知道这个病意味着什么，可他还是继续让她晚上和周末加班。“他想杀死我，”坎达丝半开玩笑地说，“而他对此全然不知。”

和坎达丝通完电话以后，斯科特最终决定要停下了，是时候离开了。乔伊永远都不会改变！与重新获得的放松相比，损失的那点钱根本不值一提。

并非每个遇到自欺欺人之人的人都有机会离开。斯科特发现，一旦一个人像乔伊一样深陷自欺欺人泥淖之中，他给他人生活带来的种种问题并不会魔术般地消失。在很多情况下，这些问题会变得越来越严重。如果我们穷尽了所有选择，包括改变思维方式、阐明需求、坚守底线，却仍然无法成功，那就必须毫不畏惧、真诚面对现实，面对真实的他们以及他们永远不会改变的现实。有时候，在权衡过这些因素之后，我们也许真的会决定不管牺牲什么，不管是辞掉热爱的工作，切断与一个自我意识严重匮乏的朋友或家人之间的联系，还是放弃一份报酬丰厚的合同，最好的选择也许都是振作起来，拍拍身上的灰尘，然后继续前行。

面对需要助推之人：解码频闪的车灯

不幸中的万幸是，并非所有人都是不会改变的。事实上，第三种类型的自欺欺人之人，即需要助推之人，我们完全可以影响或至少在一定程度上影响他们的行为。与前两种无药可救的类型相比，这一类型的不同之处在于，这类人由衷地想变得更好，他们只是不知道如何改变。与前两种人不同，第三种类型的人通常非常善于接受信息，即如果以正确方式传递信息的话，他们就能接受。

16岁生日那天，我非常愉快地体验了传统的成人礼，拿到了驾照。因为急着体验这份新获得的自由，我央求母亲让我第二天自己开车到学校，再开车回家。她很犹豫，我可以理解这一点，因为那天我有个话剧彩排要很晚才能结束，而且我几乎没有练过夜车。但最终她让步了。那天晚上结束后，我钻进车里，打开前灯，打算开回家。能够随心所欲掌控方向盘的感觉令人兴奋，我以为一切都会很顺利。随后我注意到，几乎所有路过的汽车都向我频频闪灯。为什么每个人都在打双闪？我一头雾水。

很快我就知道了原因。一路开回家，把车停下后，母亲一下子从车库里冲了出来，用力地朝我挥着手，示意我关掉车前大灯。“亲爱的，整个小区都被车灯照得明晃晃的！”

突然间我明白了。回家的途中我一直亮着前灯，我完全不知道，路过的司机一直在提醒我，但是我读不懂他们发出的这些信号！生活对于自我意识匮乏的人而言，就像这个绝妙的例子。尽管这些人无法了解对面频闪的车灯究竟是何用意，但其他人通常可以读懂这些信号。如果他们愿意接受帮助，我们可以帮他们认清他们自己。

也许你会说我是个乐观主义者，但我相信，大多数缺乏自我意识的人通常在某种程度上都是需要助推之人。很多时候，他们自我意识匮乏并不意味着他们与现实严重脱节，而是他们的了解还不够深入，有时候这甚至是环境直接导致的。例如，研究表明压力与自我意识匮乏之间呈正相关态势：即一个人承受的压力越大，对自身能力、性格及行为的认识就越不真实。(注)这一点从直觉上讲得通。你可曾发现人

们有压力时会自欺欺人？自我意识匮乏并非总会影响一个人发掘洞察力的潜能，他们可能只是需要一点助推。

近10年来，我的朋友丽莎一直是一家非营利组织的董事会成员。几个月前，他们引入了一位新董事，我们暂且叫他菲尔。菲尔可不仅仅是有点自欺欺人。很快，他便惹恼了所有人，他在部门总是吹嘘自己的成绩，根本未意识到周围人都在疏远他！也就是说，直到意识到其他董事正在疏远他，他才努力加入几个委员会，但都被拒之门外。

一天晚上开完董事会议之后，菲尔满脸沮丧地问丽莎，她担任董事最久，能否给他提些建议。他向丽莎倾诉了自己的沮丧，他怀疑是不是自己的某些做法导致了现在这个局面。与“需要助推之人”通常的情况一致，菲尔知道有些不对劲，但他无法真正读懂那些信号。丽莎建议他多留意自己的表达方式，与其告诉所有人自己做过的每一件事，不如多问同事一些问题，这样能更好地了解他们。菲尔听到这条建议后豁然开朗。他宣布从这一刻起改变自己的行为方式！尽管做到这一点耗费的时间比菲尔想象的更长，但他最终成功赢得了其他董事的认可，也应邀加入了多个委员会。

在菲尔的故事中，丽莎的建议堪称完美。遗憾的是，并非所有缺乏自我意识的人都能像菲尔一样找回自我意识。毕竟自我意识的“第22条军规”是，最需要它的人往往最不自知。那么，更直接地面对一个缺乏自我意识的人是不是一个好主意呢？如果是，我们如何保护自己免受不可避免的风险侵害呢？又如何客观地传递这些重要的洞见呢？下面这个故事会告诉我们，一点点热情，再加上一些周到细致的准备，真的可以帮助这些“需要助推之人”走得更远。

圣诞节前一周，索菲亚和爱玛在佛蒙特州的一个山间酒店度过了一个美好的假期。两个人从幼儿园时就是最好的朋友。爱玛的父亲弗兰克事业有成，慷慨大方，为她们这次旅行提供了费用。这次旅行有滑雪课程、购物之旅、美味大餐，等等。坐在奢华的套房里，灿烂的阳光透过窗子照进来，爱玛的脸上突然露出了焦虑的神色。

“怎么了？”索菲亚问道，坐在床边，手里端着一杯现磨咖啡。

爱玛的眼睛瞟了一眼开着的门，小声嘀咕着：“弗兰克就在附近吧？”

“什么，弗兰克？！”索菲亚心存怀疑，“他去健身房找你妈妈了。你为什么这么说？”

“他订了明天的滑雪课，”爱玛用手摸着脖子无奈地说道，“可我不想去。”

“真的吗？”

“真的！”她瞪大眼睛答道，“谁会心甘情愿在脚上绑块木板，高速从山上滑下去……我还想活着过圣诞呢！”

“那就不去滑雪！”索菲亚笑道，“去泡温泉放松一下，有什么大不了的？”

“我害怕弗兰克，”爱玛忧心忡忡地说，“他肯定会责怪我的！”

索菲亚（恰好是自我意识独角兽）尽己所能地安慰爱玛，让她不要多想。索菲亚认识弗兰克很多年了，他是个很特别的人。他小时候吃了很多苦，克服重重困难读了大学，后来又读了医学院，最后成为全球闻名的外科医生。在索菲亚印象里，弗兰克高高壮壮，留着海明威式的胡子，非常和善。索菲亚想当一名医生，很长时间以来，弗兰克都给予索菲亚很大的支持，他充当导师的角色，把她引荐给同事，与她讨论她的计划，帮她申请医学院。

当然，多年来，她也从爱玛口中了解到弗兰克的“另一面”：盛气凌人，冷酷无情，控制欲强。例如，爱玛大学时学习很吃力，曾告诉父母想休学一年。弗兰克严厉斥责了她，认为她浪费了很多钱，不懂得感恩，没良心。这对爱玛来说无疑是沉重的打击。“他把自己的财富和成功当成了武器！”她曾不止一次这样哀叹。

“我知道这些年你们冲突不断，”索菲亚开导她说，“但弗兰克还不至于因为滑雪课这样的小事借题发挥，毁掉这个圣诞节吧。”

“也许吧，”爱玛起初还有些担忧，“嗯，也许你说得对。”

几分钟后，弗兰克回来了。

“接着说！”索菲亚嘴里说着，轻轻把爱玛推到休息室。

爱玛倚着门框问道：“如果明天我不去滑雪，就坐那里看着，您会介意吗？我不滑雪可以吗？”

弗兰克正准备挂外套，听到这句话表情似乎没有什么变化。“当然可以，”他答应得很干脆，微微耸了耸肩。弗兰克居然没有大发雷霆，这让爱玛异常高兴，很快就将这件事忘在了脑后。

第二天早饭后，一行人在大厅碰到了弗兰克的一位同事。弗兰克热情地和她聊天。但这位女同事问起他当天的计划时，他的热情与风度立刻消散得无影无踪。“我们三个要去学滑雪，”他用力地指着自己、妻子以及索菲亚，“而有人害怕滑雪，临阵脱逃了。”他用手指着爱玛，夸张地翻着白眼说，“现在钱交完了，也退不了。你能相信她就是这么不知好歹吗？！”弗兰克大声咆哮着，整个大厅都能听到他的声音，就好像他在用广播发布消息一样。

接下来是久久的、尴尬的沉默。突然，一直强忍着眼泪的爱玛一言不发气冲冲地离开了。她离开时，弗兰克一脸不解地看着她，然后转向索菲亚，好像在问：“我说什么了吗？”很明显，他完全没有意识到自己这番残忍的话会对女儿造成多么大的伤害！

那天白天直到傍晚，索菲亚一直不停回想早晨大厅的那一幕。她越想弗兰克的行为，就越为自己的朋友抱不平。她知道自己有两个选择：要么直接和弗兰克谈谈，要么忍着不说，保持沉默。索菲亚特别想跟弗兰克谈谈，她不知道这样做是否有用。她很清楚，不管采取哪种做法，她都要做好准备面对弗兰克的暴脾气。

为了尽快做出决定，索菲亚问了自己几个问题。第一个问题是，直接和弗兰克交流的益处大过潜在风险吗？索菲亚先总结了一下益处：首先，她在意爱玛的感受。如果能让弗兰克对爱玛造成的伤害减至最轻程度，她会毫不犹豫地去做。索菲亚也在意弗兰克，她知道如果这种行为继续下去的话，这对父女之间的关系真的会走到尽头。

她也想过最坏的情形，两人的交流糟糕透顶。最痛苦的事情可能就是弗兰克不想理睬她，尽管有可能出现这种情况，但索菲亚有种预感，最坏的情形更有可能是弗兰克冲她大吼大叫，接下来的假期里一直生闷气。因此，权衡这两种选择：一个更好的弗兰克，或一个更糟糕的假期，她很愿意牺牲假期换一个更好的人。

但即使索菲亚已经认定某种做法的益处多于代价，她仍然可以从另外一个角度入手。她问自己：他知道自己有问题吗？索菲亚认为（这项研究也证实了这一点），如果感觉不到任何痛苦或者沮丧，一个人就不会有足够的动力做出改变。就像弗兰克，他清楚地知道一定是哪里出了问题，爱玛跑开时他脸上露出了痛苦的表情，他只是不知道原因就出在他自己身上。

还有个相关问题：他的行为与其最大利益冲突吗？如果一个人的行为方式与其价值观及优先考虑的事情矛盾的话，指出这一矛盾也许会有风险，但更有可能激起他改变的动力。研究已经表明，人类会本能地去追求和谐，也就是说，他们希望自己的行为与信念一致，如果两者不一致，他们的认知就会产生矛盾，让他们感觉不舒服。在弗兰克的故事中，索菲亚知道他非常想成为一名好父亲。她甚至还记得最近和弗兰克聊天时，他提到自己之所以一直非常努力工作，就是为了给爱玛一个美好的童年，让她过得比自己小时候幸福。索菲亚认为，指出他的行为正妨碍这些目标的实现，很有可能会让他如梦方醒。

关于最后一个问题“他会听我的吗”，索菲亚对答案就没有那么笃定了。权力差异（一如她与弗兰克之间）会让这类对话难以进行。（还记得对当权者讲真话有多难吗？）事实上，21岁的医学预科生觉

得自己应该告诉52岁的成功外科医生该怎么做，也许这件事本身就很滑稽。但索菲亚觉得他们之间的信任会发挥关键作用。弗兰克尊重她，不会怀疑她的用心，知道她是爱玛的挚友，他经常说索菲亚是爱玛最成熟、最有责任感的朋友。而且，她还提醒自己，弗兰克过去对自己的各种小建议（尽管类型截然不同）一直是欣然接受的，她还记得最近的一次聊天中，她开玩笑地纠正了他的语法。当时有那么一瞬间他看起来有些恼火，但随后便笑着说："你知道，我从来不许别人给我纠正这些事情，你可是唯一的例外。"

再三权衡之后，索菲亚决定跟弗兰克谈一谈。她心里清楚，这事拖得越久，弗兰克就越有可能忽视甚至忘记这件事，所以她决定第二天就找弗兰克谈一谈。索菲亚和弗兰克都是早起的人，前几天，两人已经习惯每天早晨一起喝咖啡了。这让索菲亚有了得天独厚的好机会，索菲亚决定第二天邀请弗兰克共进早餐。

那天晚上，索菲亚躺在床上毫无睡意，一直盯着天花板，考虑如何谈话，可能会出现哪几种意外状况。天终于亮了，索菲亚来到厨房，与弗兰克打了个照面。"弗兰克，我快饿死了，"她佯装无事地说，"你愿意一起到楼下餐厅随便吃点早餐吗？""没问题！"于是两人一起下了楼。

服务生带着他们穿过几乎没什么人的餐厅，示意他们在一张桌子前坐下。点完餐后，两人有些不自在地看着墙上挂着的毛绒玩具，然后聊起索菲亚即将就读医学院的事。"弗兰克，"索菲亚说，"真不知道该怎么感谢您，您帮了大忙了！我好像从来都没有告诉您，我对您的建议一直心存感激！您是位了不起的医生，一个特别好的朋友！"

索菲亚能看出来对面的弗兰克听到这样的话很开心，但她不会一味恭维他。她的感激是发自内心的，索菲亚知道表达这份感激还有另外一个好处。她在社会心理学课程中了解到自我肯定的作用，她知道肯定弗兰克作为医生和朋友的优点，会让他愿意倾听他作为父亲的缺

点。㊟（索菲亚是对的：肯定他人对他人的积极作用与自我肯定的作用相似。）

弗兰克开心地回复：“索菲亚，谢谢你。听到你的话实在太开心了！对我而言，这很难得。”说着冲她眨眨眼，明显是指昨天那个不太愉悦的小插曲。索菲亚没想到这么快就可以切入正题，她决定顺水推舟。

“您的意思是？”她明知故问道。

“我实在受够爱玛了！我很抱歉，我知道她是你的朋友，我可能不该告诉你这些。但你能相信她昨天居然那么不知好歹吗？！”

索菲亚迅速回想了一下昨晚的思路。她决定从提问开始，看看弗兰克能否发现自身的洞察力，这样她就不必多此一举了。

“您觉得究竟是为什么呢？”她问道。

“令人难过的事实是，爱玛可能真的不懂感恩，没有良心！”他从桌子中间的早餐篮里拿起一块牛角面包，“这么多年，我花了几十万美元，就为了让她幸福。然而她却完全不感恩！说不想去滑雪？！我就不该指望她能去！”他掰开牛角包，带着一丝厌恶的表情盯着它，然后表示“我希望她能学着长大。”

“您说得对，”索菲亚说，“但如果从爱玛的角度看，您觉得事情又是什么样子呢？”

“她的做法就像个孩子！”

“弗兰克，我完全理解这件事让您很生气。但是从爱玛的角度看，您觉得她为什么那么伤心呢？”

“我压根就不知道！”

索菲亚顿了顿，她在等一个“顿悟”，没想到弗兰克接下来生气地吃着面包。“你们都很伤心，对吧？”弗兰克点点头。“您也不希望以后

再发生这样的事吧？”弗兰克继续点头。“所以，您是否觉得应该搞清楚爱玛为什么会有那样的举动？”

弗兰克抬起头，一脸好奇。然后好像事先约定好了似的，他把索菲亚的问题踢回给她：“你认为爱玛出了什么问题呢？”

尽管这是一个信号，表明弗兰克愿意从另一个角度看待这件事，但索菲亚还是担心如果她直接说出爱玛的想法，弗兰克会觉得她站在女儿一边，或者误以为是女儿派她来做这种事。索菲亚小心翼翼地开口说：“弗兰克，我还没有跟爱玛说起这件事，所以我只能推测。请您也想一想，她好像真的特别害怕滑雪。”弗兰克不以为然地翻了个白眼。她继续说道：“然后您当着别人的面痛斥她，一点儿情面也没留。”

“你是什么意思？我当时说得够客气了！”

“好吧，您当时确实只是随口说说，”索菲亚反驳道，“但其实语气一点儿都不客气！”看上去索菲亚的直接让弗兰克非常吃惊。一阵沉默后，弗兰克很快微笑。于是她接着说道：“您注意到爱玛从哪一刻开始不对劲儿的吗？”

“是我说她多么不情愿和我们一起去上滑雪课的时候吗？”看到索菲亚点点头，弗兰克继续说，“可我还是不明白为什么。”

索菲亚心里有底了。她说道：“我觉得爱玛感觉受到了羞辱。不敢去滑雪，她已经觉得很难堪了，您又在大庭广众之下戳中她的弱点。至于说她为什么甩头走开，我想也许她在努力避免在陌生人面前与您发生正面冲突吧。”

终于，弗兰克的脸上露出一丝不易察觉的理解的神情。“所以我的那番话让爱玛觉得，就因为不想去滑雪，我就斥责她，是吗？”

“也许是吧。还有，弗兰克，如果可以，我还想说件事。我觉得爱玛的反应还有一个原因。我先问您一个问题：您觉得钱在这件事中有多重要？”

弗兰克伸手又拿了一块牛角面包，他迟疑着答道：“我已经告诉你了，我很生气，因为爱玛在浪费我的钱！”

“我明白。但当时的情境下，您觉得钱对爱玛来说意味着什么？有没有可能她感觉您手里拿着一把钱砸向了她？”

弗兰克的手停在了空中，牛角面包掉在了早餐篮里。“哦，天啊！”他一边说着，一边身子向后靠，呼了一口气，“我从来没有那样想过。难道这就是我给爱玛的感觉？！”

突然间，洞察力的闸门猛然打开，一切水到渠成。弗兰克开始将自己的行为与童年的经历联系在一起，他家境贫穷，很多家庭冲突都是因为没钱导致的，这让他备感无助和沮丧。“我不想再重复那种生活了，但我根本没有意识到我的行为，”他辩解道，“对我而言，这个世界上最重要的事情就是做一个好父亲！可如果我都不知道自己在伤害女儿，我又怎么知道以后会不会再做同样的事情呢？”索菲亚思忖了片刻。“弗兰克，您为什么不让爱玛帮助您呢？”

弗兰克真的这样做了。他花了几个星期的时间鼓起勇气和女儿坐下来谈一谈。他们开始交谈后，他惊讶地发现，能够敞开心扉说出心中的想法，感觉真是太棒了！当然，弗兰克和爱玛的关系不可能一夜之间就恢复正常，但索菲亚注意到仅仅几周之后，两人的关系就有明显改观。弗兰克越来越善于倾听女儿的想法，脾气变得很温和；爱玛告诉她说，弗兰克已经基本上不再提钱了。随着时间推移，弗兰克也许还会重复原来的做法，毕竟那是几十年来根深蒂固的习惯。但不同之处在于，现在一旦问题出现，他的意识会更加敏锐。因此，他能专心致志，每天都改变一点，这样经年累月之后，父女之间的关系会更加稳固。

上述故事表明，通常情况下，帮助他人提升洞察力是可能的，而且永远都不晚。㊟因此，应对自欺欺人之人时，不妨乐观些，假定一个人是“需要助推之人”，直到事实证明完全行不通为止。但与此同

时，我们也必须实事求是，客观地评价这个人的接受程度，检验这种交流的益处是否大过代价，明智地选择时机和措辞，尤其要合理地设定自己的期望值。有时候，一次交流就有可能改变现状，就像索菲亚与弗兰克的谈话。其他时候，当事人也许需要几次助推（研究已经表明，一般来讲，自我意识越匮乏，需要反复确认的可能性就越大，有时候还需要多种反馈加以印证）。注

但通常，如果能保持谈话顺畅，富有建设性，表明我们是由衷支持对方的，就能够帮助缺乏自我意识之人更加清晰地认识自己。当我们真诚地帮助对方时，通常就能够推动他们做出有力改变，这种改变不仅会提升他们的生活质量和幸福感，也会使我们更幸福。

终生的追求与有斑点的斧头

一个人从铁匠那里买了一把手工制作的斧头。结实的木头斧柄顶部是一只铁斧头，斧头周身覆着一层暗淡的灰炭。铁匠要把斧刃上的炭灰磨光，才能露出银色。买斧头的人非常喜欢斧刃的样子，希望铁匠将斧头的周身都打磨成那个样子。铁匠同意了，条件是得帮他摇动磨砂轮。铁匠用力将斧头贴到砂轮上时，这个人开始摇动磨砂轮。但这项工作比他想象的难得多。仅仅几分钟，他就停下了。他发现只有几个地方的炭被磨掉了，斧头成了一坨带着灰色斑点的怪物。

这个人说愿意带着这把斧头回家。

“不行！要接着摇，接着摇！”铁匠说道，“我们应该慢慢把它磨光，现在它上面都是斑点呢！”

“没错，可我想我最喜欢有斑点的斧头了！”这个人答道。

这个故事的作者是美国“第一位”自我意识独角兽本杰明·富兰克林。这个故事生动地解释了要同时实现自我意识提升和自我完善的双

重目标非常艰难。我们也许可以拼命打磨出一把光滑、毫无瑕疵的斧头，却会被达成这一目标需要做出的努力吓到望而却步。与继续打磨相比，我们发现劝说自己相信我们一直想要的就是一把不完美的斧头更容易让人接受。

尽管一把完美的银色斧头，即完全的洞察力与绝对真理，并非现实的或有价值的目标，但那并不意味着一旦受挫我们就该认输。毫无疑问，对自我意识的终生追求会很漫长，很艰难。我们会遇到障碍或挫折，会畏惧和气馁。但只有在自认为已经完全磨掉所有的炭灰后，我们也许才会发现自己其实仍然有路可走。

不过，我们永远无法真正拥有“完美的”自我意识这一事实，使这段追求自我意识的旅程格外令人兴奋。不管我们已经获得了多少洞察力，总有更多洞察力等待我们去发掘。没有人比那些自我意识独角兽更了解这一点了。他们将自我意识视为一种始终有条不紊的状态。而对大多数人而言，不管最初的自我意识水平如何，我们在整个人生旅程中都可以不断努力，拓宽眼界，深化认识。

开启这段旅程时，我们会了解到许多令我们吃惊、让我们满足、挑战我们的事情。而每一种新视野都会带来那个不可避免的问题——“现在该怎么办”。在本书的开头，我把自我意识称为21世纪的元技能。也就是说，这一技能是幸福生活必要但不充分的条件。换种方式表达，即如果我们不掌握它，洞察力就没有意义。想一想，如果乔治·华盛顿当年没有抑制住自己的骄傲情绪、没有控制住自己的暴躁、没有学会三思而后行，结果又会是什么样呢！或者如果弗洛伦丝·奥佐尔没有遵从内心并参与到“把我们的女孩带回来”运动中；或者艾伦·穆拉利在第一名员工给他敲响了警钟后，没有整合管理方法的话，一切又会是什么样呢？正如我们从这些事例及其他事例中看到的一样，最成功的那些人不仅会努力获得自我意识，他们还会依照自我意识行事取得更多成果。

不可否认，这一点说起来容易做起来难。我认识的大多数经历过领导者反馈过程的领导者都有一份长长的清单，上面列着需要强化的优势和需要处理的缺点。这份反馈清单越长，就越让人感到气馁和无能为力。然而事情其实可以不必如此。我们只需一样东西，便可以将依照洞察力行事的人与不这样做的人区分开来：一步一个脚印做事情的能力。例如，当本杰明·富兰克林开始实践自己的13种美德时，他发现最初想培养所有品质的做法行不通，丢弃旧习惯、培养新习惯比他想象的要费神许多。所以他改变了策略，每次只关注一种美德。

我最喜欢的电影之一是《天才也疯狂》（*What About Bob*）。比尔·默里饰演的鲍勃与他的心理医生利奥·马文（由理查德·德莱弗斯饰演）保持着一种互相依赖的关系。一次会面时，利奥告诉鲍勃他要去度假一个月，鲍勃感觉很恐慌，于是利奥给了他一本自己写的书《婴儿步伐》（*Baby Steps*），让他在自己离开的这段日子里好好读读这本书。利奥解释说："书名的意思是为自己设定小而合理的目标，一次设定一天。"在默里演过的经典喜剧片中，他扮演的角色就遵循过这一建议，一步一步地走了几百步才走出办公室，到达电梯那里。"我在电梯里了！"他开心地喊道，"我现在要做的就是每次迈很小的一步，然后就可以做任何事啦！"这当然是个比较蠢的例子，但是事实证明，本杰明·富兰克林和利奥·马文两个人都认识到这种方法的重要性。

富兰克林把这种方法比作修剪杂草丛生的花园：如果你只是胡乱地拔几下草，不会觉得有什么变化。但相反，如果你一次只处理一小块地，就会惊讶地发现自己很快就能让这个花园焕然一新。富兰克林承认，自己永远也无法达到自己想要达到的水准（典型的来自自我意识独角兽的评论），但他是"一个更优秀、更幸福的人，如果从来没有努力过，他就不会成为这样的人"。[注]

对大多数普通人而言，同样如此。事实上，你可以用一生时间应用和践行本书提到的方法。但正如大多数人本能地了解到的那样，我们也需要尽快实现目标以使自己富有动力。为了帮你做到这一点，我

发明了一项简单的练习，让你更快找到自我意识，无论你处于探寻自我意识的哪个阶段。在“7天洞察力挑战”过程中的每一天，你都会发现自我意识的一种要素。因为重点是提供快速获得洞察力的方法，所以我将每一天的挑战都设计为15~30分钟能完成的练习。想要了解“洞察力挑战”中的相关知识，可以从www.Insight-Book.com网站下载一份工作手册。如果想要准确了解你当下的自我意识水平，你可以在www.Insight-Quiz.com上找一下360测评软件。

第一天：选择你的自我意识领域

在一张纸上写下对你来说最重要的三部分内容，可以是工作、学校、家庭、婚姻、友情、社会、信仰、慈善，等等。

（1）关于每个重要的内容写几句话，描述一下成功是什么样子，记住这个“神奇问题”：如果明天你一觉醒来，你在意的一切都接近完美了，会是怎样一番景象?

（2）然后，按照你对成功的定义，从1（完全不满意）到10（完全满意）选一个数字，为自己的满意度评分。

你实现自我意识的最大机会，是在那些满意度低于个人期待的领域中圈出一两个你最想提升的领域（这就是你的自我意识目标领域）。想想是什么妨碍了你获得成功，而你又可以做出何种改变以达成目标。

第二天：学习七大支柱

找一位值得信赖的朋友、家人或者同事。浏览一下“洞察力的七大支柱”。对照每个支柱描述一下你对自己的看法（例如，你的价值观是什么），然后让别人谈谈他们对你的看法（例如，他们认为你的价值观是什么）。讨论过后，仔细考虑一下你对自己的评价与你信赖的人

对你的评价两者有何异同。你从这项练习中学到了什么？你又如何在这个基础上勇敢前行？

1.**价值观：** 我们行事的原则。

2.**热情：** 我们热爱的事情。

3.**追求：** 我们想要体验和实现的事情。

4.**理想环境：** 我们要求有一种能让自己开心和全心投入的环境。

5.**模式：** 我们始终如一的思考、感受和行为方式。

6.**反应：** 体现我们优点和缺点的想法、感受和行为。

7.**影响：** 别人通常如何看待我们的行为。

第三天：探索自己的障碍

回想一下本书第二、三章，选出你觉得会干扰自己生活的一两个自我意识障碍（即认知盲点、情感盲点、行为盲点、自我崇拜、感觉良好效应、自拍综合征）。接下来的24小时里，请尽量找出现实生活中出现的（各种）障碍，你可以对自身行为及假设提出质疑，也可以观察他人。一天结束时，想想自己学到了什么，如何运用书中提到的各种方法改变自己的想法和行为。

额外加分：接下来的24小时里，请注意你隔多久关注自己一次，隔多久关注他人一次，线上和线下都在内。当有人诱使你晒出最近的度假照或者告诉进餐的客人最近工作中自己取得的成绩时，问问自己："我希望通过这种做法获得什么？"

第四天：提升你的内在自我意识

从下面选择一种方法试用一下。在一天结束时，花点时间想想这个方法效果如何，你了解到自己有哪些方面的特质，你又如何在这个基础上勇敢前行。

1.为何不问为什么。

2.比较和对照。

3.换个角度思考。

4.摁下暂停键。

5.停止思考。

6.现实核查。

7.寻求解决方案。

第五天：提升你的外在自我意识

在培养自我意识的目标范围内，请一位细心的批评家讲一下欣赏你的原因，举一个事例，再让他说说他认为会让你止步不前的一件事。在倾听反馈时，请试试3R模型。

第六天：幸免于自欺欺人之苦

想想谁是你认识的最自欺欺人之人（最好是你今天要见的人）。你认为这个人属于哪种类型（注定要失败之人、明知却不在意之人、需要助推之人）？你为什么得出这个结论？下次再见到这个人，你会选择下列哪一种方法来处理你们之间的关系。

1.不加判断的怜悯。

2.脚先踩水上浮。

3.重新整合。

4.他能教会我什么?

5.背景笑声。

6.阐明你的需求。

7.守住底线。

8.离开。

9.以怜悯之心面对。

第七天：评估状况

回顾你在应对挑战过程中所做的笔记，回答下列问题：

1.现在你对自己一周前尚不了解的事情有何了解？对自我意识的整体把握如何?

2.你下个月会为自己设定什么目标，以保持当前的良好态势?

如果本书让你相信了什么，我希望是“自我意识并非独角兽们所独有的”。诚然，我们都能获得洞察力，收获应得的回报；能认识到要控制自己的行为，做出更好的选择；能了解到什么对我们而言是最重要的，并采取相应措施；还能了解我们对他人造成的影响，这样就可以改善最重要的关系。了解我们是谁、了解别人如何看待我们是一生要寻找的答案，这个过程可能会困难重重，充满艰难险阻。这个过程可能很艰难、痛苦、缓慢，会让我们觉得不完美、无助、自卑。但它同样充满了机遇。C.乔伊贝尔·C曾清晰地表达了这样的看法：

> 我觉得我们像星星一样。有些东西恰好猛地打开了我们的心扉；但当我们打开心扉，觉得自己行将就木时，实际上正在变身为一颗超级新星！当我们再次审视自己时，我们会发现，我们突然间比从前的自己耀眼许多。

自我意识把我们变成了超级新星，让我们比从前的自己更优秀、更美好、更耀眼。㊟

---

1. just one unaware person: Erich C. Dierdorff and Robert S. Rubin. “Research: We’re not very self- aware, especially at work,” Harvard Business Review, March 12, 2015, https://hbr.org/2015/03/research- were- not- veryself- aware- especially- at- work.
2. unaware bosses have a detrimental: Dan F. Moshavi, William Brown, and Nancy G. Dodd. “Leader self- awareness and its relationship to subordinate attitudes and performance.” Leadership & Organization Development Journal 24.7 (2003): 407– 418.
3. asked 13,500 employees: Sherri Dalphonse. “Washington’s real- life horrible bosses,” washingtonian.com, December 4, 2013, https://www .washingtonian.com/2013/12/04/real-life- horrible- bosses/.
4. “suffer the severe disorientation”: William B. Swann Jr., Peter J. Rentfrow, and Jennifer S. Guinn. “Self- verification: The search for coherence.” In M. R. Leary and J. J. P. Tangney, eds. Handbook of Self and Identity. Guilford Press, 2003, p. 376.
5. appealing to their self- interest: Erika N. Carlson, Simine Vazire, and Thomas F. Oltmanns. “You probably think this paper’s about you: Narcissists’ perceptions of their personality and reputation.” Journal of Personality and Social Psychology 101.1 (2011): 185–201.
6. cornerstone of narcissism: John F. Rauthmann. “The Dark Triad and interpersonal perception: Similarities and differences in the social consequences of narcissism, Machiavellianism, and psychopathy.” Social Psychological and Personality Science 3.4 (2012): 487– 496.
7. to identify one of the best ways: Sander van der Linden and Seth A. Rosenthal. “Measuring narcissism with a single question? A replication and extension of the Single- Item Narcissism Scale (SINS).” Personality and Individual Differences 90 (2016): 238– 241.
8. view them as positive!: Sara Konrath, Brian P. Meier, and Brad J. Bush-man. “Development and validation of the single item narcissism scale (SINS).” PLOS One 9.8 (2014): e103469.
9. “believe they are superior”: Mary Elizabeth Dallas. “Need to spot a narcissist? Just ask them,” healthday.com, August 5, 2014, http://consumer .healthday.com/mental- health-information- 25/psychology- and- mentalhealth- news- 566/need- to- spot- a- narcissist- just-ask- them- 690338.html.

10. others are just too dim: Erika N. Carlson, Simine Vazire, and Thomas F. Oltmanns. “You probably think this paper’s about you: Narcissists’ perceptions of their personality and reputation.” Journal of Personality and Social Psychology 101.1 (2011): 185–201.

11. rated lowest in effectiveness: Timothy A. Judge, Jeffery A. LePine, and Bruce L. Rich. “Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self — and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance.” Journal of Applied Psychology 91.4 (2006): 762–776.

12. positive correlation between stress: Delroy L. Paulhus, Peter Graf, and Mark Van Selst. “Attentional load increases the positivity of selfpresentation.” Social Cognition 7.4 (1989): 389– 400.

13. would prepare him to hear: Geoffrey L. Cohen, Joshua Aronson, and Claude M. Steele. “When beliefs yield to evidence: Reducing biased evaluation by affirming the self.” Personality and Social Psychology Bulletin 26.9 (2000): 1151– 1164.

14. it is often possible: Leanne Atwater, Paul Roush, and Allison Fischthal. “The influence of upward feedback on self-and follower ratings of leadership.” Personnel Psychology 48.1 (1995): 35– 59.

15. require repeated evidence: Zoe Chance, et al. “The slow decay and quick revival of self-deception.” Frontiers in Psychology 6 (2015).

16. “a better and happier man”: Benjamin Franklin. The Autobiography of Benjamin Franklin. Garden City Publishing Company, 1916.

17. Self- awareness transforms us into supernovas: If you’re reading this endnote, perhaps you’re a science- minded individual. Yes, technically supernovas are dying stars, but I hope that you choose to remember the spirit of the quote!

附录A

你的价值观是什么

了解你的价值观，也就是说指导你如何生活的各项原则，是洞察力的第一大支柱。价值观可以让你明确自己想成为什么样的人，也是其他六大支柱的基础。下面这几个问题可以帮助你进一步了解自己的价值观：

1.成长过程中，你受过哪些价值观的影响？你当下的信仰体系是这些价值观的反映，还是你看待这个世界的方式与年少时完全不同？

2.你孩提时代及青少年时期最重要的事件或经历有哪些？这些事件和经历又是如何塑造了你的世界观的？

3.在工作和生活中，你最尊敬的人是谁？你最尊敬他的哪些方面？

4.你最不尊敬的人是谁？为什么你会这样做？

5.你遇到过的最棒（最差劲儿）的老板是谁？他的哪些做法给你留下这样的印象？

6.说到供养家庭或指导他人的问题，你最想（最不想）给家人/下属灌输的理念是什么？

为了帮助你进一步明确或限定自身最重要的价值观，下面是一份相当详尽的清单：

接受	权威	改变
准确	自主	舒适
成就	美貌	承诺
冒险	爱心	怜悯
魅力	挑战	贡献
合作	谦逊	目标
谦恭	幽默	理性
创意	独立	现实
可靠	勤勉	责任
担当	安心	风险
环保	亲近	浪漫
兴奋	公正	安全
忠诚	知识	自我接纳
名望	安逸	自控
家庭	讨人喜爱	自尊
健康	钟情	自知

灵活	精通	服务
谅解	警觉	性欲
友情	节制	朴素
有趣	一夫一妻	孤独
慷慨	不墨守成规	脱俗
真诚	教养	恒心
天命	开放	容忍
成长	秩序	传统
健康	热情	美德
乐于助人	快乐	财富
诚实	知名度	世界和平[①]
希望	权利	

① W. R. Miller et al. “Personal values card sort.” Albuquerque: University of New Mexico, 2001.

附录B

你的热情是什么

了解洞察力第二大支柱——热情，是你遵从内心所想做选择和决定的关键，在工作中和个人生活中皆是如此。下面这些问题可以帮你了解你的热情所在：

1.什么日子会让你一大早就从床上跳起来?

2.什么类型的项目或活动会让你永不厌倦?

3.什么类型的项目或活动给你带来的乐趣最少?

4.假如明天你就退休，工作中最让你留恋的是什么?

5.你的业余爱好是什么？这些爱好为什么吸引你?

附录C

你的追求是什么

史蒂夫·乔布斯曾经说过，“活着就是为了改变世界”。这也是洞察力第三大支柱的精髓所在：你的渴望，或者说你想要体验和获得的。以下几个问题可以帮你明确你渴望什么：

1.你曾经幻想长大后做什么？是什么让你选择了现在的职业？

2.你打发时间的方式是不是既有意义又令人满足呢？有没有感觉到少了点什么？

3.假定你是公正的第三方，正在读自己的价值与热情清单，你觉得这样一个人一生中想做什么或者想经历些什么呢？

4.你想留下什么遗产？

5.假设你只能再活一年，你会如何度过这一年？

附录D

你的理想环境是什么样的

了解你适合什么样的环境，也就是说，那种能让你开心和全心投入的环境是洞察力的第四大支柱。理想环境有助于引导你做出重大人生选择：在哪座城市生活，选择什么样的人生伴侣，什么职业或公司有助于你更好地发展，等等。下面几个问题可以帮助你了解自己理想的环境：

1.过去，你何时处于最佳工作状态？当时的工作环境有什么样的特点？

2.读书时，什么样的学习方法或课堂环境有助于你达到最佳学习效果？又是什么方法和环境让你学习效果最差？

3.你是否曾经因为不满意工作环境而离职？如果是，那种环境与自己哪里不契合？

4.如果有人要你描述理想的工作环境，它会是什么样子的？

5.什么样的社会环境和社会关系让你最开心？

附录E

你的优势和劣势是什么

洞察力的第六大支柱是反应，即某个特定时刻你的想法、情感以及行为。这类反应就其核心来说，通常可以反映出你的优势和劣势。下面几个问题有助于你开始了解自己的优势和劣势。

你的优势

1.过去，在未经多少训练的情况下，你轻松学会过什么?

2.什么事情你做起来看似比别人更快或者更好?

3.什么类型的工作让你觉得最富有成效?

4.什么类型的工作最让你引以为傲?

5.什么成就让你自己由衷地感到意外?

你的劣势

1.你最失败的经历有哪些?这些经历有哪些共性?

2.你什么时候对自己的表现最失望?

3.你最常从他人那里听到的建设性反馈是什么?

4.你最害怕什么任务或者活动?

5.你喜欢的人会拿你身上的什么特质逗乐子?

记住，通过对世界的瞬时反应来获得实时洞察力的关键就是少思考多注意，因此，与其纠结于这些事情，不如学习一下第五章提到的方法。

附录F

你对他人有什么样的影响

本书自始至终一直在提醒你，人们很容易忽略自身行为对他人的影响，即第七大支柱。然而，检验人们对你的反应及回应是增强自我意识的重要环节。下面几个问题会帮助你开始反思自己可能对他人产生的影响：

1.在生活和工作中，你会从哪些人那里获得利益（员工、配偶、孩子、客户，等等）？

2.你想给这些人或组织留下什么印象?

3.想想上周自己对每个人或每个组织做过什么事。如果你作为中立的第三方观察这一切，是否会认为你在刻意通过这一行为制造某种影响呢?

4.上周你观察到其他人或者组织有什么反应？回想一下你的各种交流互动，尽量回忆他们做出的口头回应，还要回想他们当时的面部表情、肢体语言以及语气。这些是否符合你的意愿？如果不符合，你又会做出什么改变?

5.如果你发现一个机会，可以让你获得你一直渴望的方式用于改变自己，那么明天开始时你会经历什么？又会如何评价自己给他人带来的影响?

附录G

你是否有未知的未知

美国前国防部长唐纳德·拉姆斯菲尔德有句名言，“已知的已知”、“已知的未知”以及“未知的未知”。说到自我意识，“未知的未知”可谓伤人最深。一想到你可能并不了解自己，也不知道自己的想法，就让人内心不安，但你必须要考虑这个问题。

下面的哪些表述与你的行为相符，请标记。标记的句子越多，你就越应该质疑自己对自己的看法，也越应该通过获得反馈来改变之前的看法。

1.你的工作或职业是否曾在很长一段时间里让你感到不快乐或没有成就感?

2.你是否曾因为自己没有得到晋升或未能成功得到某份工作而感到吃惊?

3.你是否曾对某项任务或某个项目把握十足但最终却一败涂地?

4.你是否曾对某项业绩评估（或360评估工具）的结果感到吃惊?

5.你是否曾经被来自老板、同事、员工或者所爱之人的否定反馈所蒙蔽?

6.是否曾有某个同事或者你所爱之人在你完全不知道的情况下生你的气?

7.你是否经历过浪漫的爱情或者友情生变，而你却完全搞不清楚原因?

8.你是否经历过浪漫的爱情或者纯洁的友情无疾而终的情况?

你的假设是什么?

有一个方法可以避开三个盲点，那就是做重要决定之前，先确定你的假设是什么。下面几个问题可以帮助你在工作中明确呈现自己的假设:

1.这个决定会对公司内外各个利益相关群体造成何种影响?是否还有哪些利益相关者被遗漏?

2.若执行这一决定，最好的情况是什么，最坏的情况又是什么?

3.这个决定的哪些后果是你没有考虑到的?

4.一个聪明而又有竞争力的竞争对手如何看待这个决定?他们又将作何反应?

5.与这个决定毫无关联的人会如何看待该决定的可取之处与不可取之处?

6.何种走势可能会改变你的思维模式?

7.做这个决定时，你可能忽略了哪些信息或数据?

附录H

你是不是自我崇拜狂

请看下面每项内容，从两个选项（左边或者右边）中选出与自己最符合的描述：

1	我觉得自己很特别。	我和大多数人没什么区别。
2	我喜欢成为众人关注的焦点。	我喜欢待在人堆里。
3	我喜欢高高在上。	我不介意听令于别人。
4	我一直知道自己在做什么。	有时候我不确定自己究竟在做什么。
5	我期待能从他人那里得到很多。	我喜欢为他人做些事情。
6	我是个非凡的人。	我与别人没有多大区别。
7	我比别人更有能力。	我还有很多需要向他人学习的地方。

你刚刚做过的这项测试是取自《自恋人格量表》[注]的一份项目抽样。左边与你越相符，你就越自恋。别担心，一定程度的自恋倾向并不意味着你一定是个自恋狂，但也许这种倾向在告诉你，得采取点措施来避免自我崇拜了。

---

1. Daniel R. Ames, Paul Rose, and Cameron P. Anderson. “The NPI-16 as a short measure of narcissism.”Journal of Research in Personality 40.4 (2006): 440–450.

附录I

你有多谦逊

在当下这个充斥着自我崇拜的世界里，谦逊这一品质越来越难得，它是自我意识必不可少的要素。谦逊意味着欣然接受自己的弱点，正确看待自己的成功，由衷认可他人做出的贡献。

从下面的选项中选出最能客观描述你的行为的一项。尽量关注自己的实际行为模式，而非自己所期待的行为模式。因为他人通常会看到我们自己看不到的一面，所以你可以请一位自己信赖的人参与进来，帮你把关。完成测试后，算一下平均分，然后检验一下下一页的指南是否准确。

1	2	3	4	5
极少	很少	有时	经常	非常经常

1. 我会寻求反馈，特别是批评性反馈。

2. 不知道该怎么做时，我会坦承这一点。

3. 当其他人比我懂的多时，我会承认自己的不足。

4. 我会关注他人的优势。

5. 我会称赞他人的优势。

6.我会对他人的贡献表示赞赏。

7. 我很愿意向他人学习。

8. 我愿意接受他人的意见。

9. 我愿意接受他人的建议。

平均分	意义解析
1~2	不够谦逊，别人可能会觉得你很自负或者很自私，这会妨害你的人际关系，使你无法充分发掘团队的潜力。好消息是，如果你付出时间和精力关注和承认自己的弱点，认识他人的优势，这一不足肯定会得到弥补。
3~4	一般谦逊水平属于中等。尽管他人可能不会觉得你特别自负或自私，但你还是可以通过提升谦逊水平来改善自己的人际关系、提升工作效率。你可以从得分较低的行为入手。同样，对于那些得到最高分的项目，你要想想自己是否能始终如一坚持下去。
5	非常谦逊。因为他人会觉得你很讲求实际，也很容易共事，这些行为给你带来了巨大优势。但你也很清楚，自己并不完美！看看上一页所列的内容，问问自己可以改进哪些行为。你还可以想想怎么才能在身边营造一种文化，激励他人一同谦逊起来，不管是在家里、单位，还是朋友的小圈子里。

附录J

你对绝对真理有什么需求

本书第四章提到，对绝对真理的需求是洞察力的大敌，因为这种需求会使你对许多复杂情况、矛盾情况以及细微差别视而不见。为了弄清对绝对真理的需求是否真的会妨碍你全方位了解自己，从下面的选项中选出最能客观描述你的行为的一项。尽量关注自己的实际行为模式，而非自己所期待的行为模式。完成测试后，算一下平均分，然后检验一下下一页的指南(注)是否准确。

1	2	3	4	5
极少	很少	有时	经常	非常经常

1. 我始终坚持探寻有关自我的“事实”。

2. 我认为真实存在的那个自我是不一样的。

3. 我希望有一天能找到那个真实的自己。

4. 我一直在思考有关自我的“事实”。

5. 我想弄明白自己的经历究竟意味着什么。

平均分	意义解析
1~2	对绝对真理的需求很低。你不会过度分析自己的经历与性格，而会认清其内在的复杂性。尽管一心想获得自我意识，可你还是非常适时地意识到，你也许永远都无法完全了解自己。而且有违常理的是，因为这份压力已经消除了，你倒很可能获得强大的洞察力，认识到自己是谁，别人又是如何看待自己的。
3~4	你对绝对真理的需求属中等水平。尽管你不总是过度分析自己的经历与性格，却常会试图确定其成因及价值。但这样做很可能会让人焦虑，而非产生洞察力。为了更好地管理自己的心态，请尽量注意你何时会发现自己在寻求绝对真理，当你寻求绝对真理时，要记住这其实不是通向洞察力的正确道路。相反，你应该关注本书第四章和第五章提供的那些方法。
5	你对绝对真理的需求很高。你喜欢自我反思，常会分析个人行为的成因及价值。然而，不仅这些绝对真理很难准确界定，一味追求绝对真理也会让你更焦虑、更沮丧、更受挫，更不用说还会让你更缺乏自我意识。让自己歇一歇，请记住你不需要完全读懂自己。专注力练习也许也会有帮助，即只注意到当时正在发生的事情本身，而不去探究事情背后的深层意义。

---

1. Omer Faruk Simsek. “Self-absorption paradox is not a paradox: Illuminating the dark side of self-reflection.”International Journal of Psychology 48.6 (2013): 1109–1121.

附录K

你多久反思一次

本书第四章提到，每个人身体里都有一个反思者，即潜伏在内心的邪恶之人，总在伺机妨碍你努力获取洞察力。这个家伙总会在事后批判你的选择，提醒你牢记各种过失，使你陷入自我批评与自我怀疑的旋涡中难以自拔，不得脱身。为了弄清楚这个反思者对你施加的影响究竟有多大，在下列各项中，请选出最能客观描述你的行为的数字。尽量关注自己的实际行为模式，而非自己所期待的行为模式。完成测试后，算一下平均分，然后检验一下下一页的指南是否准确。(注)

1	2	3	4	5
极少	很少	有时	经常	非常经常

1.我的注意力通常集中在真实自我的问题上（我希望自己别再思考这些问题了）。

2.我的脑海中仿佛一直都在回放自己最近说过的话、做过的事。

3.有时候我很难消除对自己的消极看法。

4.我常发现自己会再度评估已经做过的事情。

5.一场争论/分歧过去很久了，我脑海中却总会回放当时的场景。

6.通常我会在脑海中回放过去某个场景中自己的做法。

7.我会耗费大量时间回想自己经历过的种种尴尬或失望的时刻。

平均分	意义解析
1~2	你极少反刍。尽管你可能无论如何也达不到“零反刍”，但可以成功阻断这一做法，这样做可以提升你的自我意识和幸福感。因为没有多少反刍工作要做了，你也许可以将这部分精力用来提升内在（及外在）自我意识等方面的水平。
3~4	你是个中等程度的反刍者。有时候，你能够注意到反刍行为并及时停止。其他时候，那位反刍者会扰乱你的自我洞察，破坏你的幸福感。要减少反刍，先要找出一些模式：有没有哪些人或情境导致你反刍增多？在阻止反刍思维方面，有没有什么技巧比其他技巧更有效？先试试对多数情境都有效的技巧，看看本书第四章提到的那些方法是不是可以派上用场。
5	你是一个反刍频率极高的人。尽管你也许意识到自己深陷其中难以自拔，可还是很难做到不反刍，这一做法已经极大地妨碍了你获得自我洞察及幸福感。你要做的第一步，也许就是进一步了解自己这一做法的诱因：是否有些情境或者有些人更有可能激起你的抵触情绪？一旦了解了这些情境，你就可以开始应用第四章提到的那些“反刍爆破”方法了。

---

1. Paul D. Trapnell and Jennifer D. Campbell. “Private self-consciousness and the five factor model of personality: Distinguishing rumination from reflection.”Journal of Personality and Social Psychology 76.2 (1999): 284.

附录L

你的思维模式属于“善学型”还是“善做型”

本书第四章提到，面对一项挑战时，将其视为一次学习的机会（“善学型”思维模式）而非表现机会（“善做型”思维模式），这样面对失败时你就能做到不再反思，同时还会提升自己的表现。为了确认你的思维模式类型，请找出与自己相符的描述。尽量关注自己的实际行为模式，而非自己所期待的行为模式。

1.当同事们了解到我在某个项目上表现出色时，我很开心。

2.我很愿意选择挑战性工作，这样的任务有助于我提升技能。

3.我更倾向于选择加入一个自己比较擅长的项目，而不会尝试参与一个新项目。

4.我经常寻求各种方式来丰富自身的知识。

5.我一般会避开自己可能表现不好的情形。

6.我宁愿设定自己可能无法实现的挑战性目标，也不愿设定一些明知自己可以达成的简单目标。

7.当别人在努力解决一个问题时，我很开心自己已经知道答案了。

8.我愿意在有着极高期望值的环境里工作。

如果你发现自己圈出来的奇数项问题比较多，那你极有可能是“善做型”，如果你圈出的偶数项比较多，那就有可能是“善学型”。

附录M

你得到了多少反馈

看完全书你会发现，得到来自他人的坦诚而客观的反馈是一个人获得更多外在自我意识的最佳手段。为了了解你是不是也在充分利用这一颇具价值的方法，在下列各项中，请选出最能客观描述你的行为的数字。尽量关注自己的实际行为模式，而非自己所期待的行为模式。完成测试后，算一下平均分，然后检验一下下面的指南是否准确。

1	2	3	4	5
极少	很少	有时	经常	非常经常

1. 我已经请求大家对我上一周的表现或行为做出反馈了。

2. 完成一个重要项目/任务时，我会来一个“事后个人总结分析”，以便在未来做得更好。

3. 每次碰到老板时，我总会请他评价一下我当下的表现。

4. 我已经让自己的下属或团队就我上个月的表现给出反馈了。

5. 我感谢自己的下属或团队对我讲实话，即便这话让人非常难过。

6. 寻求反馈时，我很清楚自己的哪些行为需要他人给出反馈。

7. 询问同行对我的看法时，我觉得很愉快。

8. 如果有人主动给我提供反馈，我会觉得满心好奇，备受鼓舞。

9. 听别人做出反馈时，我不会为自己的行为辩解，也不会打断或责怪对方。

10. 听别人做出反馈时，我会征询他们的意见，看看以后怎样才能做得更好。

平均分	意义解析
1~2	不管是由于恐惧、过度自信还是相信自己本来就很完美，你都错过了一个机会，错过了一个用他人对你的真实看法武装自己的重大机会。你要做的第一步，就是找一两个你信任的人，试着让他们给你些反馈，可以用用第六章和第七章提到的那些方法。
3~4	你寻求反馈的频率比较规律，如果你过去寻求反馈的频率再高些的话，或许你对他人如何看待自己这个问题了解会更透彻。将第六章和第七章中的方法与你自己的方法做一番对比，想想下一步可以采取什么切实可行的措施来补充些新内容。
5	你通过许多渠道寻求频繁的反馈，通常也能以一种好奇及开放的心态倾听这些反馈。为了继续发展，你也许会考虑如何保持状态，甚至会努力加强这一习惯。可以试着用本书第六章和第七章中提到的那些可能你从未用过的方法。

致谢

首先，要感谢参与我们这项研究的来自全球各地的自我意识独角兽们。你们每一位都可以证明，逐渐增强自我意识不仅是可能的，更是值得我们投入时间和精力的。我们深知任重而道远，但知道你们就在那里，一直努力让自己和这个世界越来越好，我们便备受鼓舞。

感谢我的研究合作伙伴阿普莱尔·布罗德森、黑利·沃兹尼以及埃里克·海格斯塔德，还有我的研究助理乌玛·凯德哈纳斯、肖恩·托马斯、朱莉·安妮·艾普勒盖特、莱西·克赖斯特、迈克·雅各布森以及劳伦·特罗尼克（自我意识独角兽兼受访者）。当我们的团队问出那个天真到可爱的问题：“界定与评估自我意识究竟有多难？”时，根本就不知道会得到什么回复。三年之后的今天，我们知道了答案，你们的奉献、智慧还有乐观进取的精神使这一切成为可能。我还要向那些在网上帮助我们招募对象的朋友、家人以及客户表达谢意。

感谢超级棒的同事，你们让我的演讲、写作以及咨询职业顺利推进。感谢Fletcher & Company的团队：格拉涅·福克斯、韦罗妮卡·戈尔茨坦、梅利莎·琴琪尔、埃林·麦克法登以及萨拉·芬特斯。特别要感谢我最好的著作代理人克里斯蒂·弗莱彻：感谢你对我的信任，对我始终如一的帮助以及无与伦比的支持。感谢米歇尔·郎迈尔，我在The Eurich Group的“同犯”：每次我以为自己看到的你都是最了不起的，可你总会做些更了不起的事情令我惊叹。每天能跟你一起工作是我无上的荣耀。感谢我SpeakersOffice超棒的演讲管理团队：奥利·卡其普尔、米歇尔·华莱士、卡西·格拉斯哥以及金·斯塔克：承蒙各位关照，女士们！我简直等不及想看到我们的未来会怎样！

由衷感谢本书写作过程中多位杰出专业人士不吝赐教。感谢拉里·毕晓普，是您帮我把一个简单的念头变成了一个经得起锤炼的理念。感谢迈克尔·班公，你一直相信本书的价值，在我本人还在怀疑其价值时，你便相信它非常有意义。我永远感激你的协助。感谢威尔·斯托里，感谢您讲述自己的故事，感谢您的幽默天分，感谢您说服我拒绝那个抢银行的小丑。还要感谢审稿人：查克·布莱克曼、艾伦·穆拉利、米歇尔·华莱士、迈克尔·班公、奇普·希思以及琳达·斯皮兰，感谢他们对书稿提出的非常宝贵的意见。

感谢皇冠出版社杰出的团队：塔利亚·克罗恩、蒂娜·康斯特布尔、坎贝尔·沃顿、艾来特·格伦斯派奇、梅根·舒曼、茱莉亚·埃利奥特、塔尔·格尔茨基以及罗杰·肖勒：能与你们一起完成本书的策划与出版一直是我梦寐以求的事情。你们的职业精神、奉献精神以及善意让人感动。本书编辑塔利亚·克罗恩，才华出众，与我志趣相投，是我的强迫症“病友”，真正的朋友。感谢他耐心地回复我非工作时间发送的无数邮件，感谢他2016年在我那次“青蛙王子”的恶作剧中做我的同谋，最重要的是，我要感谢他成为我最棒的合作伙伴！

感谢我的朋友、同事以及导师们，他们在本书的写作过程中给予了我灵感，提供了帮助，他们是：艾伦·穆拉利、马歇尔·戈德史密斯、亚当·格兰特、埃德·卡特穆尔、汤米·斯波尔丁、琳达·斯皮兰（爱你，姑娘！）、米歇尔·吉兰、康斯坦丁·塞迪基德斯、赫布·布隆伯格、阿里·哈格勒、辛迪·哈梅尔、达纳·赛德尼克、萨拉·戴利、埃莉萨·斯佩兰萨、弗洛伦丝·奥佐尔、埃莉诺·艾伦、罗宾·凯恩、罗杰·伯利、斯蒂芬·雷德克、迈克·赫伦、达纳·格雷伯·雷德克、琳达·亨曼、迈克·沃克、特雷莎·格雷、巴里·纳尔逊、比尔·惠伦、道格·格里夫、特德·麦克默多、斯科特·佩奇，最特别感谢送给奇普·希思（如果没有他，这一切都不会实现）。

最后但同样重要的是，我要感谢那些让我脚踏实地、保持自我意识的美好灵魂。尽管我错误百出，他们依旧爱我如初。感谢吉布森、

科尔斯、阿利、阿布斯、马里塔、罗吉、达纳、瑞·瑞、贾森、昂、克里斯廷、阿普莱尔、马克、吉斯、迈克、休、罗布、泰雷莎、克里斯滕以及琳达，你们是我最珍视、最爱的评论家。感谢我橙色理论健身中心的朋友（凯特琳、林赛、丹尼尔、埃里克、贾森、乔斯以及米娅），谢谢你们在我写作遇到瓶颈时为我提供避风港湾。感谢我的合著者弗雷德及威罗。感谢母亲瑞琪（以及我所有的家人），感谢你们无尽的爱与支持。尤其要感谢戴夫（也就是我的丈夫），谢谢你关爱并包容我，谢谢你监督我保持自我意识（不管我是否愿意），谢谢你给我的无边的爱、鼓励、乐观、帮助以及宽容，我非常非常爱你。